

VOOR LEIDERS, DUURZAAMHEIDSPROFESSIONALS EN GREEN REBELS

GREEN CULTURE DIALOOG MODEL

DUURZAAMHEID IN HET DNA VAN JE ORGANISATIE

Wij geloven dat de transitie naar een duurzame samenleving eerst en vooral over mensen gaat. Een organisatie waar duurzaamheid in het DNA zit, waar de duurzame keus de ongeschreven regel is, noemen wij een *Green Culture*.

Om je te helpen bij het ontwikkelen en verankeren van een duurzame organisatiecultuur, hebben we een model ontwikkeld: het *Green Culture* Dialoogmodel.

Het model helpt om de relatie tussen het primaire proces, de bedrijfsvoering en je organisatiecultuur te begrijpen en om daarin duurzaamheid concreet een plek te geven.

Green Culture Lab
Opgericht in 2010 om te bouwen aan een duurzame, inclusieve en future-proof wereld.

Wij geloven dat deze transitie veel meer over mensen en cultuur dan over technologie en business cases gaat.

Dus. Wij zijn op een missie. Om leiders, professionals en *green rebels* te helpen hun organisatie verduurzamen.

Wij bouwen Green Cultures.

BUILDING CULTURES OF SUSTAINABILITY





Cultuur bouw je in dialoog

Professionals nemen dagelijks duizenden kleine en grote beslissingen. 95% daarvan is onbewust en wordt beïnvloed door de context, cultuur en de sociale norm. Een organisatie met een cultuur waarin duurzame keuzes de ongeschreven regel zijn en duurzaamheid in het DNA zit, noemen wij een *Green Culture*.

De vraag is: hoe creëren we in de organisatie een tandwiel van duurzame waarden, normen en ongeschreven regels om de beweging richting duurzaamheid te versterken en versnellen?

Voor echte impact moet je in het hart van je organisatie zijn, en bij je organisatiecultuur beginnen. Want interventies in het DNA zorgen automatisch en direct voor effect en impact op alle niveau's en afdelingen van je organisatie, zowel in de bedrijfsvoering als het primaire proces.

Om duurzaamheid in het DNA van een organisatie te verankeren is het noodzakelijk om gezamenlijke betekenisgeving te creëren. Als professionals in dialoog en samen bouwen aan nieuw DNA, nieuwe geschreven en ongeschreven regels en afspraken. Zo komt duurzaamheid in het hart van de organisatie. Samen bouwen aan een *Green Culture*.



ORGANISATIECULTUUR IN 8 CULTUURASPECTEN

Duurzaamheid in het DNA van de organisatie verankeren vraagt om aandacht voor acht cultuuraspecten die nauw met elkaar samenhangen. Op elk van deze aspecten ontstaan dilemma's en daar grijpt het model op in.

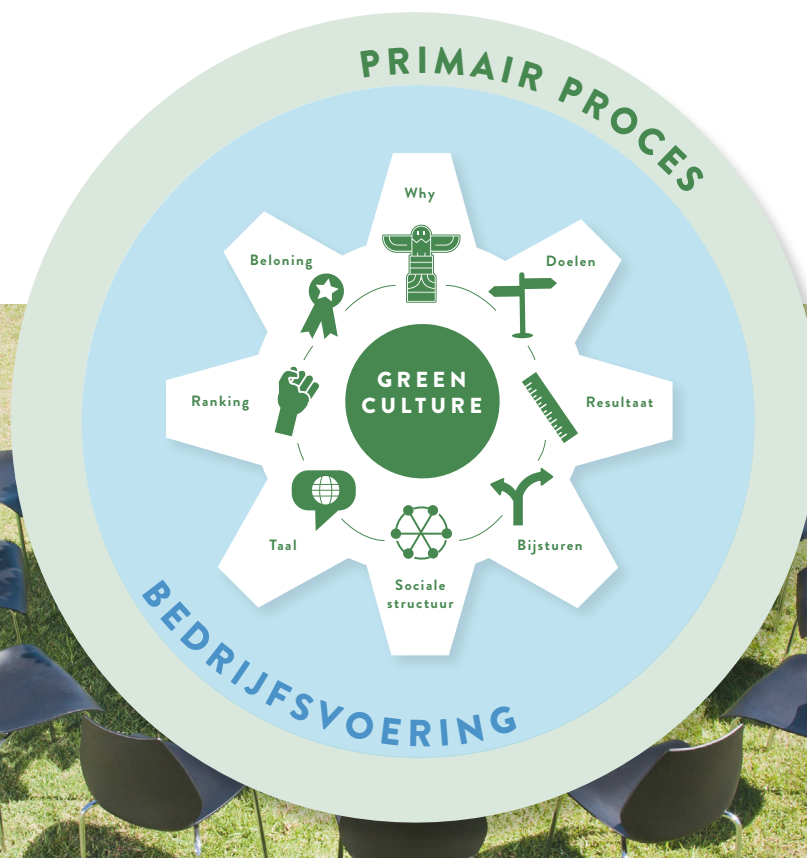
Het model geeft inzicht in de dilemma's en spanningen tussen de duurzame ambities van de organisatie en de bestaande strategie en organisatiecultuur. Hierbij gaat het onder andere om verschillen tussen wens en werkelijkheid, tussen de intenties op papier en het gedrag en keuzes in de dagelijkse praktijk.

8 cultuuraspecten

De acht cultuuraspecten die we beschrijven zijn: (1) bestaansrecht en strategie, (2) doelen en middelen, (3) resultaatmeting, (4) bijsturen, (5) sociale structuur, (6) taal en humor, (7) ranking en macht, (8) beloning en straf.

Leestip

Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming van MIT-professor Edgar Schein is een belangrijke inspiratiebron voor dit model.



1. Bestaansrecht en strategie

Iedere organisatie heeft een bestaansrecht, dat vaak verwoord is in een missie en visie. Daarmee geeft de organisatie antwoord op de vraag 'waar zijn wij van', en 'wat is onze bedoeling'.

Voor het bouwen van een *green culture* is het van wezenlijk belang te onderzoeken hoe het bestaansrecht verandert, als je duurzaamheid als uitgangspunt neemt.

Dilemma's ontstaan zodra duurzaamheid strijdig lijkt met het bestaansrecht van de organisatie of zodra de gekozen duurzame strategie botst op bestaande (logische) werkwijzen. Een organisatie met een *green culture* lost deze dilemma's op door haar duurzame ambities te integreren in haar missie en organisatiecultuur.



2. Doelen en middelen

Het tweede aspect van een duurzaamheidscultuur bestaat uit het vertalen van de missie en de strategie in doelen. Doelen die leven voor de medewerkers in de organisaties, afdelingen en teams.

Welke doelen zijn er op het gebied van duurzaamheid en matchen ze met de andere ambities van de organisatie? In hoeverre worden medewerkers aangestuurd vanuit duurzaamheidsdoelen, en hoe verhouden die zich tot de financiële targets? En zijn er voldoende middelen om de ambitieuze duurzame doelen te realiseren?

Een organisatie met een *green culture* stelt duurzame doelen en geeft medewerkers de middelen, tijd en ruimte om die te bereiken. Dilemma's ontstaan zodra er geen of beperkt geld, tijd, (experimenter)ruimte is voor het behalen van de doelen. Of als duurzame doelen ten koste gaan van andere – vaak financiële – doelen.



3. Resultaatmeting

Welke richtlijnen en KPI's heeft de organisatie op het gebied van duurzaamheid? Waarmee en wanneer is een team, afdeling of organisatie tevreden? De organisatiecultuur wordt niet alleen gevormd door de KPI's zelf, maar juist ook door hoe ze tot stand komen. Wie mag de KPI's bepalen? En met welke impliciete onderliggende overtuigingen? Tot slot is het belangrijk of de duurzame KPI's geworteld zijn in de leefwereld van de verschillende teams.

In een *green culture* zijn de KPI's voor duurzaamheid vertaald naar en verweven met de KPI's voor de primaire taken van alle medewerkers en teams. MVO-activiteiten zijn dus ingebed in het primaire proces en komen er niet bovenop.

Dilemma's ontstaan onder andere als de sturingsinformatie over het primaire proces en die over duurzaamheid als twee verschillende zaken beschouwd worden. Of zodra duurzaamheid geen plek heeft in de HR-cyclus en de functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken.



4. Bijsturen

Wat doet een organisatie als doelen niet gehaald worden? Wie bepaalt dat? Wiens verantwoordelijkheid is het als de doelen niet gehaald worden? En wie wordt ervoor verantwoordelijk gehouden? Hoe werkt dat bij minder meetbare doelen? En op welke manier vindt er bijsturing plaats: doen teams dat zelf, komt dat van bovenaf of is er een apart team voor? Veelzeggend is hoe de organisatie reageert op gemaakte fouten.

In een *green culture* functioneren doelen en indicatoren als een meetlat waarlangs iedereen zijn keuzes kan leggen. De verantwoordelijkheid voor het behalen van duurzame doelen is breed verankerd, en de aanzet om bij te sturen komt vanuit medewerkers zelf.

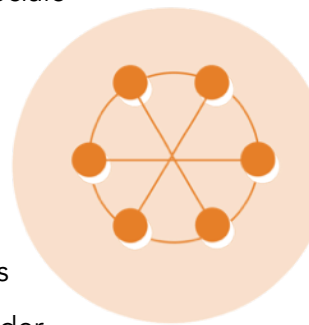
Dilemma's ontstaan als afdelingen, teams en individuele medewerkers hoofdzakelijk afgerekend en bijgestuurd worden op hun financiële targets. Of zodra bijsturen gaat over de dingen goed doen in plaats van over de goede dingen doen.



5. Sociale structuur

Cultuur gaat ook over groepsgrenzen, over wie erbij hoort en wie niet. Over wie mag meedoen, wie mag meepraten en wie mag meebeslissen. Het is vaak de vraag of het impact-team of de MVO-afdeling wel echt goed in de organisatie is ingebed, goed gehoord wordt, en mag meebeslissen over zaken die van wezenlijk belang zijn voor de duurzame missie en bijbehorende doelen.

Een organisatie met een *green culture* maakt slim gebruik van het bestaande sociale weefsel en betreft medewerkers met veel informele invloed bij haar duurzame ambities. Daarnaast wordt het MVO-team actief gehoord en betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen met betrekking tot duurzaamheid.



Dilemma's ontstaan als duurzaamheid belegd wordt bij een groep medewerkers zonder steun van het hoger management of als medewerkers zich als moraalridder gaan gedragen en in hun duurzame streven het primaire proces soms uit het oog verliezen.



6. Taal en humor

Taal zegt veel over een organisatiecultuur. Iedere groep ontwikkelt gedeelde taal, vakjargon en grappen die alleen door leden van die groep begrepen worden en diepgewortelde vanzelfsprekendheden zichtbaar maken. Grappen laten zien wat normaal is en waar taboes op zitten. Het is belangrijk om duurzaamheid in de taal te verweven. Waar heb je het over met elkaar? En waar heb je het vooral niet over? Financiële targets, omzetgroei en marktaandeel? Of over sociale impact, maatschappelijke verantwoordelijkheid en je ecologische footprint?

Een organisatie met een *green culture* gebruikt aantrekkelijke taal voor gewenst gedrag, zoals treinplezier en eco-positief. Woordkeus maar ook de *framing* en het grotere verhaal zijn belangrijk. Grappen steunen de gewenste verandering, dienen als overdrukventiel en brengen wat lucht en ontspanning in de dynamiek.

Dilemma's ontstaan als er geen taal is om over duurzaamheid te praten of als taal wordt gebruikt als sabotagetechniek. Of als collega's die duurzame keuzes maken, belachelijk worden gemaakt.



7. Ranking en macht

In elke groep zijn er mensen met (informele) macht, sociale status en aanzien. Antropologen gebruiken liever de term 'ranking' dan 'macht'. Ranking staat voor je relatieve machtspositie in een specifieke context. In een andere context kun je dus een andere ranking hebben. Ranking is een subtiel spel. Ranking gaat niet alleen over personen, maar ook over overtuigingen of kernwaarden. Wat heeft meer status of wordt belangrijker geacht: financiële of duurzame ambities? Wie heeft invloed op wat er gebeurt? En wie mag bepalen wat normaal is?

In een *green culture* geeft duurzaam gedrag ranking en maken formele en informele leiders zichtbaar duurzame keuzes. Nieuw duurzaam gedrag is mooi, leuk en verleidelijk. Bovendien is duurzaamheid als idee stevig verankerd in de overtuigingen en in geval van conflicterende kernwaarden gelijkwaardig concept.

Dilemma's ontstaan zodra kernwaarden met elkaar conflicteren. Op zichzelf kun je niet tegen veiligheid of duurzaamheid zijn, maar welke keus maken medewerkers als ze met elkaar botsen? Welke waarde is dan het belangrijkste? Andere dilemma's ontstaan als de prioriteiten van leiders en bestuurders niet bijdragen aan de duurzame ambities en resultaten.





8. Belonen en bestraffen

Een organisatiecultuur wordt in belangrijke mate gevormd door wat beloond en wat bestraft wordt. Veel organisaties hebben de mond vol van innoveren en experimenteren, maar bestraffen mensen die fouten maken. Dat is tegenstrijdig. In organisaties zijn altijd mensen te vinden die met duurzaamheid aan de slag willen. Door hen de ruimte te geven én (publiekelijk) te belonen met erkenning, kun je als organisatie flinke stappen zetten. En omgekeerd: het niet behalen van duurzame doelen moet ook sancties kennen, anders verliezen de doelen geloofwaardigheid.

Een organisatie met een duurzaamheidscultuur verankert duurzaamheid in het systeem van straffen en belonen, zowel het niveau van het individu, het team als de afdeling. Bovendien werkt de organisatie meer vanuit verleiding en belonen dan vanuit afschrikking en bestraffen.

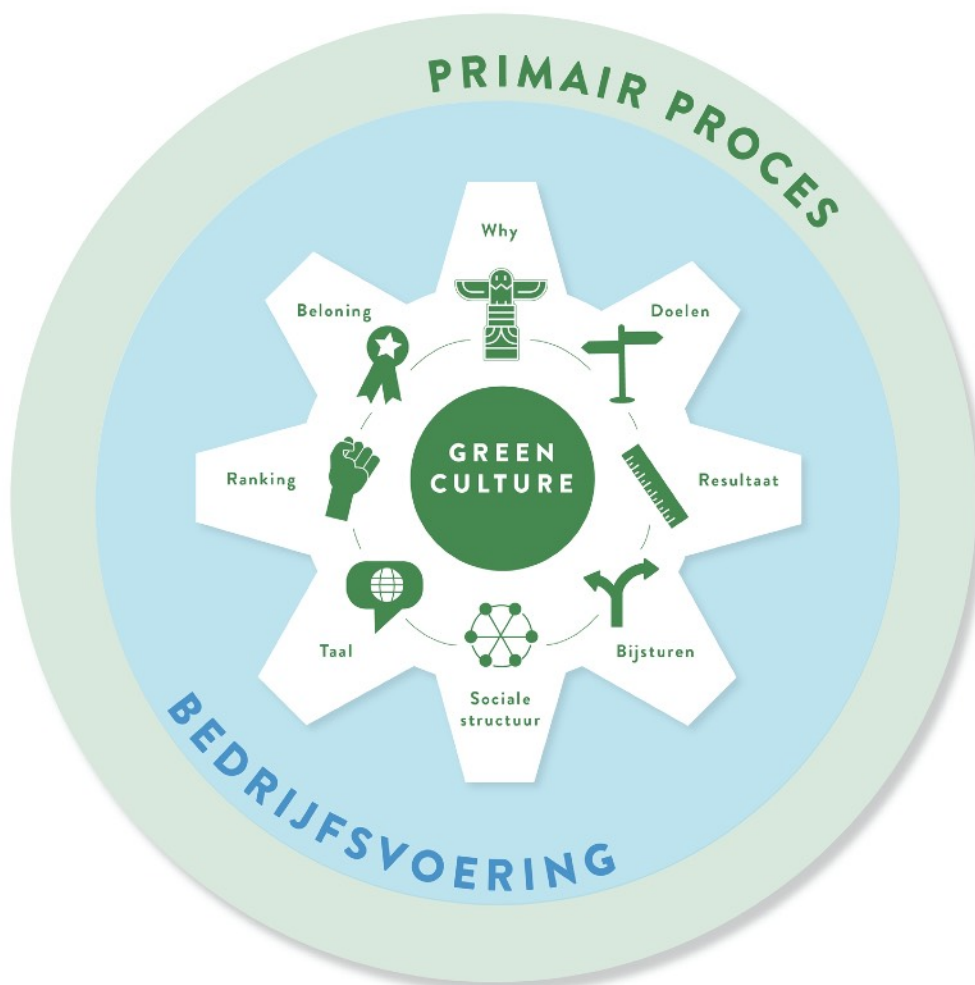
Dilemma's ontstaan zodra je duurzaam gedrag negeert of zelfs impliciet bestraft. Als de beloning voor duurzaam gedrag minder groot is dan de beloning voor andere targets. Of als het maken van niet-duurzame keuzes te vaak door de vingers wordt gezien.



Duurzame organisaties bouw je in dialoog

We hebben dit model ontwikkeld om je te helpen bij het verankeren van duurzaamheid in het DNA van je organisatie en het gesprek erover te faciliteren. Het model maakt concreet hoe je de bestaande organisatiecultuur beter kunt begrijpen, hoe je het gesprek daarover op gang brengt en hoe je mensen en cultuur in beweging krijgt om samen duurzame verandering te creëren.

Is dit model volledig, uitputtend en perfect? Vast niet. Maar het is voor ons een prachtig startpunt om te bouwen aan *green cultures*, future-proof organisaties en een duurzame samenleving. Zo. Dat is onze why.



Meer weten?

Als je meer wilt weten, bijvoorbeeld hoe een *green culture* traject er in de praktijk uitziet, stuur ons een bericht of bel eens op om kennis te maken en van gedachten te wisselen. En als je dit model nuttig vindt en zelf wilt uitproberen, gebruik het dan vooral om je organisatie en de wereld mooier en duurzamer te maken. Je kunt het gratis downloaden op greenculturelab.com.



Walter Faaij

walter@greenculturelab.com

06 1979 2849

Walter is corporate antropoloog en begeleidt organisaties op het snijvlak van duurzaamheid en cultuurverandering.

Walter ziet wat er tússten mensen gebeurt.



Jeanine Pothuizen

jeanine@deverander.coach

06 1236 8634

Jeanine is organisatie- en klimaatpsycholoog en begeleidt professionals bij het realiseren van impact.

Jeanine ziet wat er ín een mens gebeurt.



BUILDING GREEN CULTURES

The transition into a sustainable, inclusive and future-proof society is not about technology.

It's a culture change from extractive to regenerative, from unequal to inclusive, from profit-driven to purpose-driven.

Sustainability is about our beliefs, mindsets and actions. Sustainability is about people.