



WHITEPAPER BUILDING GREEN CULTURES

Om een veranderproces structuur te geven en om je te helpen bij het begeleiden van de transitie op weg naar een green culture, hebben we een procesmodel ontwikkeld: het Green Culture Verandermodel. Het model geeft antwoord op de vraag hoe je cultuurverandering kunt initiëren en begeleiden en welke stappen je daar heel praktisch in kunt zetten.

Wij geloven dat de transitie naar een duurzame samenleving eerst en vooral over mensen gaat. Verduurzaming is namelijk niet zozeer een technologische of economische uitdaging, maar veel meer een sociale. Je organisatie verduurzamen vraagt om een mindshift bij medewerkers, om gedragsverandering en cultuurverandering.

Hoe groepen mensen cultuur vormen en omgaan met verandering is het domein van de antropologie. Wij delen graag onze antropologische kennis en praktijkervaring in het begeleiden van cultuurveranderingen in grote en kleine organisaties.

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 te verduurzamen.

Wij bouwen Green Cultures.

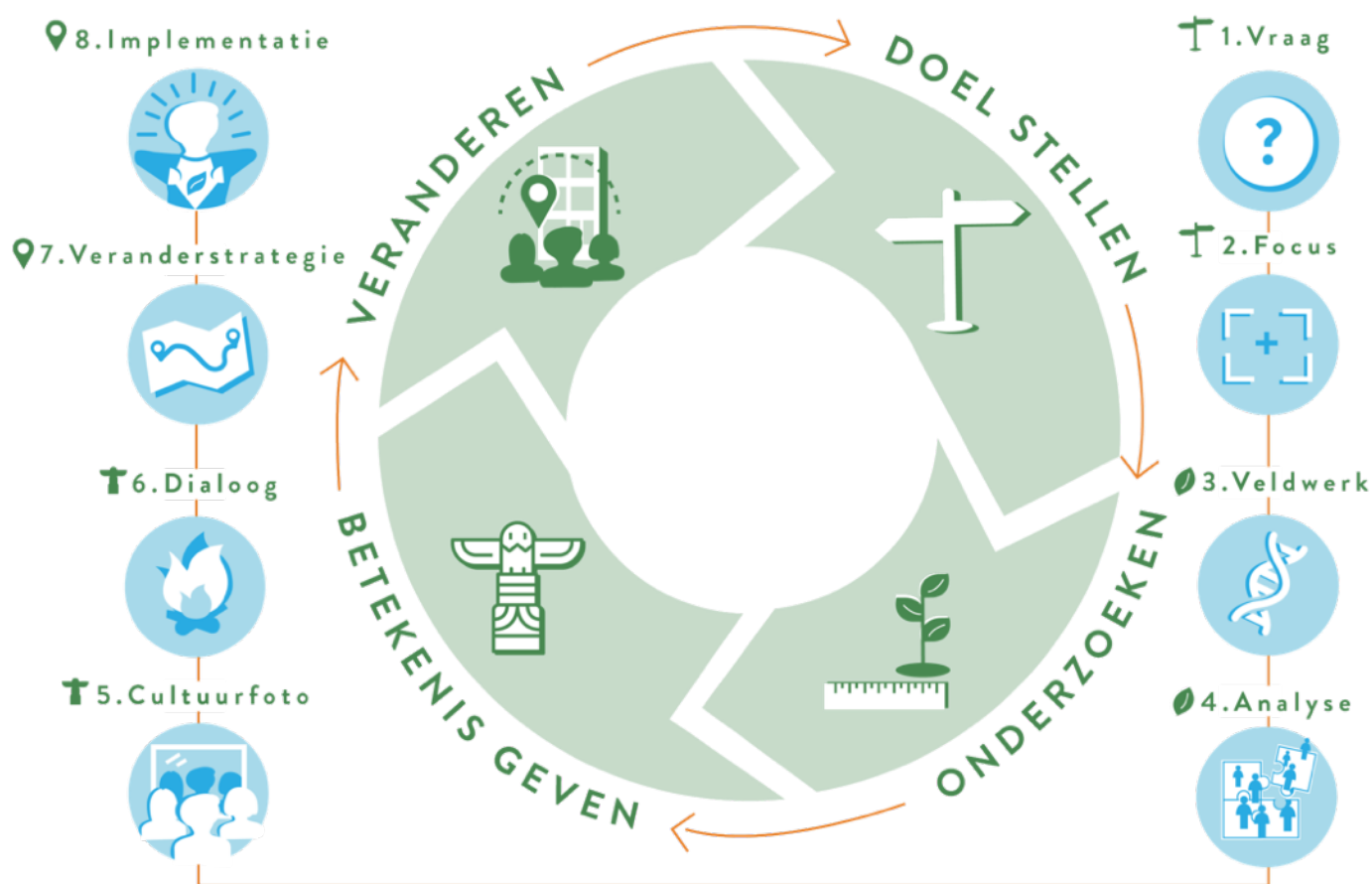
Walter Faaij | Green Culture Lab | 2023

1.





GREEN CULTURE VERANDERMODEL



Met behulp van deze veranderaanpak uit de antropologie wordt het eenvoudiger om duurzaamheid succesvol te verankeren in een organisatie- of bedrijfscultuur. Is dit model volledig, uitputtend en perfect? Natuurlijk niet. Maar we hopen dat het je helpt om stappen te zetten die je organisatie verder helpen op weg naar duurzaamheid. En dat je het model gebruikt door je eigen ervaring, kennis, tools en wijsheid eraan toe te voegen. Op de volgende pagina's lichten we het model uitgebreid toe.



1. DOEL STELLEN

Professionals nemen dagelijks duizenden kleine en grote beslissingen. 95% daarvan is onbewust en wordt beïnvloed door de context, cultuur en de sociale norm. Verduurzaming vraagt om andere keuzes, om het doorbreken van patronen en de bestaande culturele ordening, om het herzien van wat we normaal vinden en de standaard keuzes die in ons systeem ingebakken zijn. Maar hoe krijg je dat voor elkaar?

Hierbij is het ambitieniveau belangrijk. Duurzaamheid integreren in je inkoopprocessen of facilitaire bedrijfsvoering vraagt om een andere strategie dan een integrale aanpak om duurzaamheid in het DNA van de hele organisatie te verankeren. Wil je duurzaamheid verankeren in je team, afdeling, de organisatie, of impact maken in de waardeketen of samenleving? Wil je aan de slag met je energie, materiaalstromen, klimaatadaptatie, biodiversiteit of diversiteit en inclusie?

Als duurzaamheid goed is verankerd in de organisatie, is het een beslissingskader en criterium waarlangs alle medewerkers hun keuzes leggen om te zien of ze de goede dingen aan het doen zijn. De uitdaging is om een omgeving en incentives te creëren zodat mensen ook daadwerkelijk dit criterium gebruiken en zich ernaar gaan gedragen.

Wat ons betreft dragen deze onderwerpen en thema's bij aan de overkoepelende transitie naar een organisatie waarin duurzaamheid verankerd is - een *green culture*. Tegelijkertijd is het belangrijk om met elkaar de vraag scherp te krijgen, zodat we focus aanbrengen en doelen kunnen stellen. Zo ontwerpen we samen een proces, waarin we interventies doen die aan de oplossing bijdragen.

**WIL JE
DUURZAAMHEID
VERANKEREN
IN JE
ORGANISATIE?**

3.

2. ONDERZOEKEN

Duurzaamheid of impact is bij uitstek een cultuurvraagstuk omdat het gaat over overtuigingen, waarden, normen en collectief gedrag. Het gaat over morele vraagstukken, over onze relatie met de aarde, over hoe we samen mens willen zijn. De transitie naar een impactgerichte organisatie is een cultuurverandering. Dat maakt het belangrijk om te snappen wat de ongeschreven regels zijn, hoe de interne logica werkt en welke spanningsvelden en dilemma's opgelost moeten worden.

Alleen vanuit een diepgaand begrip van je organisatiecultuur, kun je bouwen aan een impactgerichte organisatie. Immers, *'culture eats strategy for breakfast'*. Maar hoe kom je achter die ongeschreven regels? Hoe meet je organisatiecultuur?

CULTUUR IS GESTOLDE BETEKENIS

Laten we eerst een stap achteruit zetten en beginnen bij het begin. Wat is cultuur? Niets, werkelijk niets heeft betekenis van zichzelf. Alles is. Dingen gebeuren. Wij geven zelf voortdurend betekenis aan wat we zien en wat ons overkomt. Dat doen we in voortdurende interactie die leidt tot gedeelde betekenis. Als genoeg mensen in dezelfde betekenis geloven, wordt dat de nieuwe (tijdelijke) waarheid, die resulteert in overtuigingen, waarden, normen en gedragsregels die ons voorschrijven welk gedrag goed en wenselijk is en welk gedrag dat niet is.

**CULTUUR IS
GEDEELDE
BETEKENIS EN
AANGELEERD
GEDRAG**

Die overtuigingen blijven niet beperkt tot het onzichtbare en geestelijke, maar hebben ook de neiging te stollen in allerlei vormen, zoals logo's, afspraken, protocollen, werkprocessen en beleid. En in een wagenpark, de inrichting van het kantoorpand en een personeelsbestand. En in ongeschreven, onbewuste en impliciete culturele afspraken en spelregels die je met elkaar hebt. Zo doen wij dat hier. Cultuur is gedeelde betekenis en aangeleerd gedrag.

UNIVERSELE VRAGEN, UNIEKE ANTWOORDEN

Iedere groep mensen heeft twee universele vragen te beantwoorden:

1. Hoe verhouden we ons tot de buitenwereld, wat is ons bestaansrecht?
2. Hoe verhouden we ons tot elkaar, hoe werken we samen?

Dit zijn universele vragen die iedere groep te beantwoorden heeft, of je nu een voetbalteam bent, een kerkkoor, de buurtvereniging, een team, organisatie of multinational bent. Waar zijn we van en hoe gaan we met elkaar om? Vaak is het vinden van de antwoorden geen strak geregisseerd proces maar verloopt het rommelig, impliciet en speelt (informele) macht een belangrijke rol. De unieke culturele antwoorden ontstaan meer dan dat je ze bewust en expliciet formuleert.

**Meer weten
over hoe
cultuur ontstaat
en verandert?**

Download
de whitepaper
'Sterke Tribes'



Om die interne logica en ongeschreven regels te vinden is het helpend om de organisatie door de ogen van een binnenstaander te bekijken. Antropologen hebben daar een methode voor, namelijk door een tweevoudig perspectief te hanteren: emic en etic. Kikker- en vogelperspectief.

EMIC KIJKEN

Emic gaat over het kijken als binnenstaander. Dat betekent dat je probeert de interne logica te snappen. In essentie ben je op zoek naar de beleving en het betekenisstelsel van de ander. Je probeert helemaal van binnenuit te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en wilt weten hoe mensen het zelf ervaren, welke betekenis zij eraan geven. Dat lukt je alleen als je al je oordelen (je negatieve maar ook je positieve) achterwege laat, anders dendert je eigen betekenisstelsel er voortdurend doorheen en vind je van alles van wat je ziet gebeuren. Eerst cultuur begrijpen, het veranderen komt later wel.

5.



ETIC KIJKEN

Etic gaat over het kijken als buitenstaander en de betekenis die je als buitenstaander geeft. Het zijn de verklaringen, analyses, interpretaties, of oordelen van de onderzoeker op basis van zijn observaties. Daarbij worden vaak modellen of theorieën van buiten het onderzochte veld gebruikt, alles wat helpt om de analyse invulling te geven. Vanuit het etic perspectief kun je ook iets zeggen over hoe (dis)functioneel bepaalde cultuurpatronen zijn, hoe helpend ze zijn bij het bereiken van de organisatiedoelen. Zeker in tijden van fundamentele verandering zijn dat spannende vragen, omdat wat ooit logisch en lekker was en je er niet eens bij nadacht (het eten van vlees), dat nu niet meer is (vanwege de negatieve effecten op dierenwelzijn, je eigen gezondheid en het klimaat).

Door de ogen van een binnenstaander begrijp je waarom de dingen gaan zoals zoals ze gaan. En met de bril van een buitenstaander kun je die ordening en manier van werken ter discussie stellen of bevragen. De kracht zit in de combinatie van beide manieren van kijken en antropologen wisselen dan ook voortdurend van perspectief. Tijdens een gesprek, in de loop van een dag veldwerk doen en in de loop van een drie maanden of 10 jaar durend onderzoek. Soms doodvermoeiend maar het levert wel inzichten veel op. Namelijk diepgaand begrip waarom het als je in de organisatie zit volstrekt logisch is om de bestaande culturele regels te volgen.

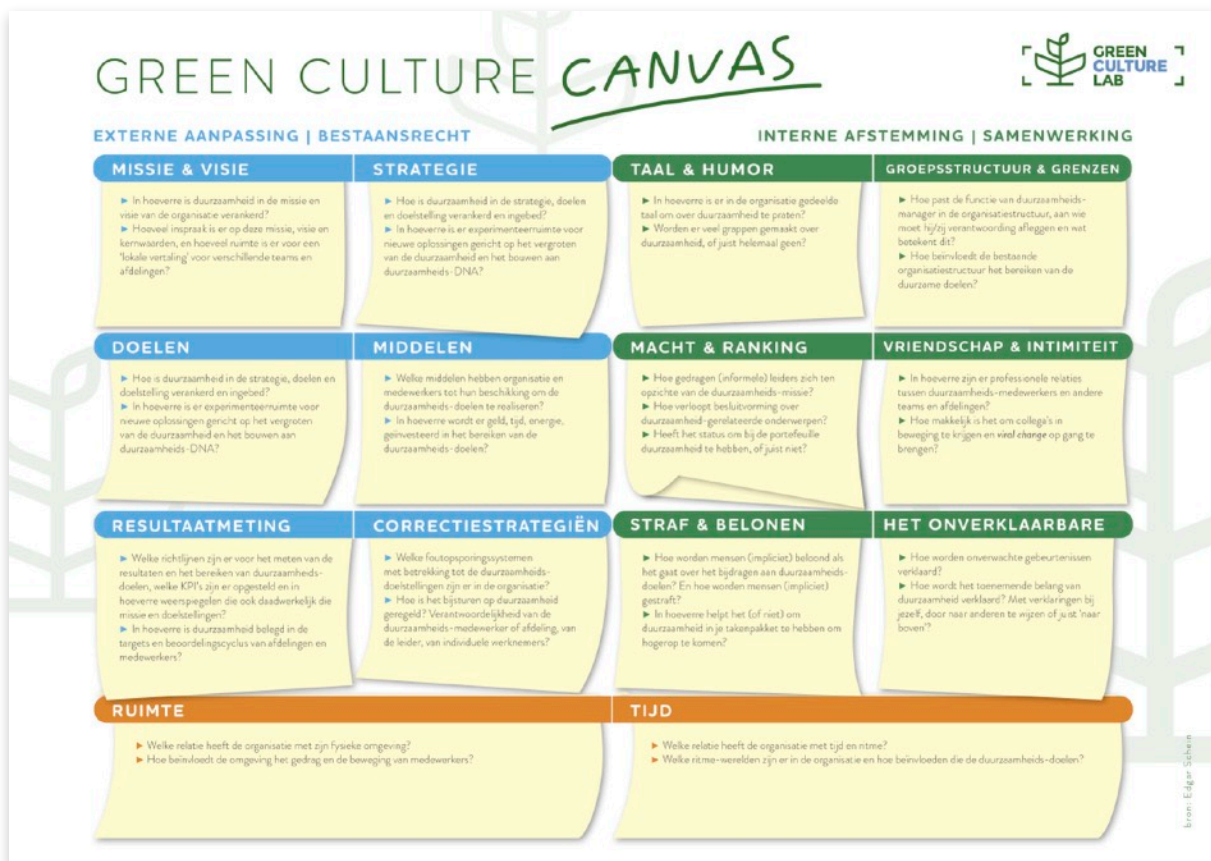
ONGESCHREVEN REGELS

Verduurzaming vraagt om het herzien van de standaard keuzes die in het systeem ingebakken zijn en gewoonten die we allemaal zo logisch vinden dat ze cultuur zijn geworden: 'zo doen wij dat hier'. Daarom gaan we op zoek naar de ongeschreven regels. Niet om te oordelen, maar om te begrijpen. Het begrijpen van cultuur wordt makkelijker als je niet oordeelt, en probeert de interne logica te achterhalen. Waarom doen de mensen in deze groep wat ze doen?

Dat doen we door veldwerk te doen. Omdat mensen iets anders doen dan ze zeggen. Simpel. Dat betekent dat je niet alleen mensen moet interviewen, maar als antropoloog participeert en observeert. Soms een dag, soms drie weken. Culturele rommeltjes verzamelen terwijl je nog niet weet wat relevante informatie is. En heel veel informele gesprekken bij de koffieautomaat en in de randen van formele bijeenkomsten. Alles is informatie.



Edgar Schein heeft een bruikbaar model ontwikkeld om cultuur gestructureerd te beschrijven of kwalitatief te meten. Dat hebben wij verwerkt tot een canvas, het Green Culture Canvas, met per item vragen die je helpen om te komen tot een beschrijving van de organisatiecultuur. [Download hier het model.](#)



INTERNE LOGICA, PATRONEN EN VERKLARINGEN

Vervolgens ga je op zoek naar de terugkerende patronen in de organisatie die verklaren waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Het combineren van losse gebeurtenissen levert nieuwe verbanden op en leidt tot diepgaand inzicht en vaak een logische verklaring voor wat er gebeurt. Er is altijd een interne logica, en die doorgronden is een belangrijke stap in het bouwen van een green culture.

CASE

Laten we een organisatie nemen waar veiligheid hoog in het vaandel staat, bijvoorbeeld een spoorbeheerder. Zo'n organisatie heeft als taak het spoor, de stations, bruggen en de aanpalende infrastructuur te bouwen en onderhouden, zodat spoorgebruikers hun passagiers en goederen veilig kunnen vervoeren.

MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

De organisatie heeft een strakke visie, een gelikt missie-statement en twee kernwaarden. Veiligheid (het voorkomen van ongelukken en onveilige situaties) en klantgerichtheid (op tijd en volgens dienstregeling rijden). Logische kernwaarden waar niemand bezwaar tegen zal hebben. Het management is sensitief voor wat er in de samenleving en de politiek gebeurt, en verklaart duurzaamheid tot derde kernwaarde. De al bestaande MVO-afdeling krijgt de taak om de transitie te versnellen en duurzaamheid in het DNA van de organisatie te krijgen.

54 KG PER METER

Dit team komt na grondige analyse tot de conclusie dat de spoorstaven waarover de treinen rijden enorm energie- en materiaalintensief zijn. De spoorstaven moeten voldoen aan de UIC 54 norm, die erop neerkomt dat er 54 kg nieuw staal per strekkende meter spoorstaaf wordt gebruikt. Door over te stappen op gerecycled staal zou er een grote financiële besparing en verkleining van de ecologische footprint te boeken zijn. Het MVO-team besluit tot een experiment op een rangeerterrein waar de frequentie en snelheid van treinen een stuk lager is.

De spoorstaven worden daar minder belast, met als gevolg lagere kwaliteitsnormen en de ruimte om met spoorstaven te experimenteren die van gerecycled staal zijn gemaakt in plaats van 'virgin' materiaal. Het MVO-team stuit op veel weerstand in de organisatie en het experiment komt niet van de grond. Waarom niet?

CULTUUR ALS BESTURINGSSYSTEEM VAN DE ORGANISATIE

In deze situatie helpt het om door de bril van een antropoloog naar het vraagstuk te kijken en de lens te richten op de organisatiecultuur, als het ware de interne logica van het besturingssysteem. De hele organisatie, alle afdelingen en teams en haast ieder individu, is erop gericht veiligheid te maximaliseren. Niemand wil ook maar een potentieel veiligheidsrisico op zijn geweten hebben, want stel dat er ooit iets gebeurt op het tracé met gerecycled staal?! Dan ben je je naam als betrouwbaar ingenieur kwijt of meteen je baan. Veiligheid gaat voor alles.

BOTSENDE KERNWAARDEN EN MOEIZAME INNOVATIE

De kernwaarden veiligheid, klantgerichtheid en duurzaamheid zijn heel aannemelijk, logisch haast, en niemand zal 'er tegen' zijn. Tegelijkertijd is het essentieel om te begrijpen wat er gebeurt als er een potentieel conflict tussen twee kernwaarden ontstaat. In dat geval is de hele organisatie erop ingericht om te kiezen voor veiligheid. Dat betekent voor deze organisatie dat er een spanningsveld bestaat tussen veiligheid en betrouwbaarheid enerzijds, en duurzaamheid en innovatie anderzijds.]

Lees hier de
volledige blog:
[Veilig of Duurzaam](#)



3. BETEKENIS GEVEN

Het delen van de cultuuranalyse in de vorm van een cultuurfoto is een krachtige interventie. Samen in de spiegel kijken kan confronterend zijn, want je ziet ook alle onvolkomenheden. De cultuurfoto levert idealiter de wrange herkenning op van een boer met kiespijn. “Shit, zo doen wij dat hier inderdaad”. Tegelijkertijd is dit de opmaat voor een belangrijk gesprek over in hoeverre de organisatiecultuur functioneel en helpend is in het bereiken van de duurzame ambities. De cultuurfoto is een belangrijk collectief ijkpunt en startpunt voor een dialoog over de toekomst.

Voor een geslaagde verandering is het belangrijk dat het management niet alleen een nieuwe visie formuleert, vergezeld van een gelikt filmpje en een nieuwe set kernwaarden, maar dat er ook ruimte is voor lokale betekenisgeving. De afdeling Inkoop moet wel de gelegenheid krijgen die nieuwe missie te vertalen, net als Facilitatie Bedrijfsvoering. En bij Sales moet duurzaamheid een andere invulling krijgen dan bij Productie of de Directie. De betekenisgeving moet grofweg hetzelfde blijven, maar de vertaling of concrete invulling naar de verschillende lokale werkelijkheden moet wel gemaakt kunnen worden.

**CULTUUR VERANDER
JE NIET MET
MEER PAPIER**

DIALOOG EN NIEUWE BETEKENIS GEVEN

De meeste interactie in organisaties is transactioneel. Kennis moet worden overgedragen, to-do-lijsten moeten worden gemaakt en actiepunten moeten worden verdeeld. Deze interacties zijn er grotendeels op gericht de bestaande culturele ordening in stand te houden. Transformationele gesprekken zijn nodig als je wilt veranderen, als je de ordening wilt herordenen, de ongeschreven regels wilt herschrijven en een begrip als duurzaamheid wilt laden met betekenis. Want cultuur verander je niet met meer papier, nieuwe rapporten of aangescherpt beleid.

KAMPVUURGESPREKKEN EN TRANSFORMATIONELE DIALOOG

Een vorm om zo'n rijke dialoog te voeren is een kampvuurgesprek. Om uit te leggen wat een kampvuurgesprek is, helpt het om te begrijpen wat het *niet* is. Een kampvuurgesprek is geen transactioneel gesprek in een muf vergaderhok op dinsdagochtend over de agenda waarvan je weet dat je nooit bij punt 9 komt. Dat wordt ook wel *vierkant vergaderen* genoemd. Het is ook geen debat of discussie, gericht op het overtuigen van de ander en winnen.



Cultuur kun je wel veranderen door goede, betekenisvolle, transformationele gesprekken. Verandering gaat namelijk over het herordenen van de ordening. Over het bouwen van een nieuw systeem van betekenis. En dan is het wel handig om het over de onderliggende overtuigingen, normen en waarden hebben. Een manier om zo'n dialoog te voeren is een kampvuurgesprek. Dat is een dialoog gericht op samen denken, op het uitwisselen van perspectieven, op het verzamelen van alle mogelijke wijsheid relevant voor dit onderwerp, en om elkaar (of een leider) te helpen het beste, hoogst haalbare besluit te nemen - voor het collectief. Je speelt niet tegen elkaar, je werkt samen om het hoogst haalbare inzicht te krijgen. Als iemand wint, wint iedereen.

Rond vergaderen. Moedige gesprekken onder de waterlijn. Versnellen door te vertragen. Conflicten overbruggen en de wijsheid van de minderheid benutten. Terug naar de kern van het vraagstuk. Omdat het bouwen aan een betere wereld om betere dialogen vraagt.



WAT EEN KAMPVUURGESPREK OPLEVERT

DRAAGVLAK.

Mensen hebben de kans hun stem te laten horen en voelen zich daadwerkelijk gehoord. Het draagvlak voor besluiten groeit spectaculair. Zelfs als je het oneens bent. Dan ben je tenminste wel gehoord. Echt gehoord.

VERBINDING.

Mensen spreken als mens, delen hun ervaringen en laten zich van hun kwetsbare kant zien. Een tribe is zo sterk als de kwaliteit van de onderlinge relaties. Geen betere manier dan een kampvuur om sterke relaties te bouwen.

RIJKE BESLUITEN.

Besluiten zijn verrijkt met ieders ervaringen, wijsheid en de minderheidsstem. Een kampvuurgesprek geeft richting en handelingsperspectief, op inhoud en proces, op korte en lange termijn. En het is kraakhelder hoe de besluiten tot stand komen. Lobbyen achteraf is niet toegestaan. Voortschrijdend inzicht natuurlijk wel.



Lees [hier](#) het interview met Salwa Dallalah over de Indaba

Salwa Dallalah was verantwoordelijk voor de organisatie van 21 International Climate Change Conference Summits, waaronder de klimaattoppen in Kyoto in 1997, Kopenhagen in 2009 (COP15) en Parijs in 2015 (COP21).

Salwa Dallalah is gespecialiseerd 'in the business of organizing meaningful events', betekenisvolle bijeenkomsten. Wij hadden de eer haar te interviewen over de Indaba, een dialoogvorm uit Sudan om samen het meest wijze besluit te nemen.

In dit interview vertelt Dallalah ons alles over de inzet van de Indaba als gespreksvorm tijdens de klimaattoppen. Waarom werkt de Indaba, hoe moet je 'm ontwerpen en hoe helpt de Indaba om doorbraken te creëren?



4. VERANDEREN

“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it's the only thing that ever has”

Margaret Mead

VIRAAL VERANDEREN

De blauwdruk voor een geslaagde cultuurverandering bestaat niet. We gebruiken het sociale weefsel dat er al is en bouwen een beweging. Een beweging ontstaat als mensen ergens bij willen horen. Niemand vindt het fijn om ‘veranderd te worden’, en toch veranderen we voortdurend. Waarom? Omdat het ons leven mooier, beter, rijker maakt. Omdat onze vrienden veranderen, onze peers, onze buurman of directe collega. Verandering werkt veel beter en vooral sneller via peer-to-peer besmetting en informele sociale verbanden, dan door het uitrollen of implementeren van top-down opgelegde grootschalige veranderprogramma's. Mensen doen immers maar tot op zekere hoogte wat de formele hiërarchie hen voorschrijft.

Viral Change is een methode die werkt vanuit peer-to-peer besmetting. In de praktijk betekent dat dat je zorgvuldig een groep mensen (10-15) bij elkaar brengt, die samen ten doel hebben beweging te creëren en het nieuwe gedrag in de organisatie te verspreiden. Dit doen zij met micro-interventies en goede verhalen. Wij noemen hen de Green Rebels. Zij vormen samen een informeel team met een opdracht, en met mandaat en budget om de organisatie in beweging te krijgen. De slaagkans van de beweging wordt groter als je een aantal dingen slim aanpakt.



EEN OPSOMMING INSPIREERT NIET. VERHALEN WEL.

Een verandering gaat over het op schaal mobiliseren van mensen. Mensen handelen naar het verhaal waar ze in geloven, en door onze vaardigheid om verhalen te vertellen hebben we de mogelijkheid gecreëerd om samen te werken met andere mensen die ook in dat verhaal geloven. Zelfs als we hen nog nooit gezien hebben of als we op details een andere invulling geven aan het verhaal. Een sterk *narrative of change* brengt mensen in beweging en zorgt ervoor dat we kunnen samenwerken aan een gedeeld idee.



REGELS BEVESTIGEN DE STATUS QUO

Als je circulair wilt gaan inkopen, past dat niet in de bestaande criteria. Als je besluit om impact te gaan meten, bestaan daar niet meteen criteria of KPI's voor. Als je je stem wilt laten horen voor een klimaatbeleid en daarvoor een dag spijbelt, zegt het systeem (de minister, de schoolleiding, je ouders) 'nee'. Computer says no. 'Zoals het nu gaat, gaat het prima. Zo hebben we het altijd al gedaan. Verandering is nergens voor nodig'.

DE GREEN REBELS

Als je volgens de regels speelt, lukken dingen vaak niet of duren ze (te) lang. Sociale systemen zijn ingericht op stabiliteit en continuïteit, dus een voorstel om de huidige ordening te veranderen stuit per definitie op weerstand. Computer says no. De Green Rebels zijn de motor van de verandering en hebben de opdracht om de bestaande orde te bevragen maar vooral de verandering te verspreiden en zo de organisatie op een andere koers te brengen. Juist de rebelse energie van deze groep is belangrijk in de zoektocht naar andere manieren en nieuwe antwoorden. Als het makkelijk was geweest om te veranderen, dan was het allang geregeld. De Green Rebels heten niet voor niets 'Green Rebels'.

GREEN REBELS: SAMENSTELLING

Voor een succesvol veranderproces is het handig als de Green Rebels als groep aan tenminste deze criteria voldoet:

1. Hoge informele status

Mensen doen maar tot op zekere hoogte wat de formele hiërarchie hen voorschrijft. Het helpt daarom als de Green Rebels een groot informeel netwerk hebben. Het zijn de mensen die altijd als eerste op de hoogte zijn van de laatste roddel en die iedereen lijken te kennen. De mensen met wie het fijn borrelen is, met wie je op een teamuitje graag in het team zit en die in de bedrijfskantine nooit alleen zitten. Dit zijn mensen die iedereen kent en die iedereen kennen.



2. Diverse samenstelling

Het is belangrijk dat de groep divers is samengesteld. Dat heeft twee grote voordelen. Een diverse groep ziet en hoort meer en heeft een rijker beeld van de organisatie (1). Daarnaast kan een diverse groep interventies bedenken die beter aansluiten bij de lokale context in de verschillende teams en afdelingen (2). Bovendien is het handig als deze groep niet topzwaar met het management is, als er iemand van communicatie en HR in zit, en als de tegenstem vertegenwoordigd is.



3. Woest aantrekkelijk

Het helpt aanzienlijk als het leuk en verleidelijk is om bij de Green Rebels te zitten. Deelname moet iets zijn waaraan de leden sociale status ontlelen. Als het maandelijks een suffe bedoening is in een bedompt zaaltje, is het niet aantrekkelijk om je aan de groep en de veranderopdracht te verbinden. Maak het woest aantrekkelijk om bij deze groep te horen.



LIMINALITEIT BEGELEIDEN

Het verduurzamen van je organisatie is een cultuurverandering. De oude ordening werkt niet meer maar de nieuwe is nog niet uitgekristalliseerd. Zo'n fundamentele transitie betekent diepe onzekerheden, grote spanning, kansen, opwinding, verwarring, ongemak en heftige emoties. We zijn in verwarring over de toekomst, we zoeken koortsachtig naar de nieuwe spelregels en er is voortdurend sabotage omdat mensen (vaak terecht) bang zijn niet gehoord te worden. Zo'n transitie leidt bijna altijd ook tot chaos en conflict. Waarom? Omdat transitie altijd een verschuiving van de macht betekent.

In tijden van transitie worden nieuwe spelregels geschreven, verandert de culturele ordening en verschuift macht. Deze liminale fase vinden we ongemakkelijk, want het brengt veel onzekerheden met zich mee. De Green Rebels houden voeling met de spanningen en onzekerheden in de organisatie, en organiseren momenten van collectieve betekenisgeving. Ruimte creëren om echte gesprekken voeren, om nieuwe verhalen te vertellen, om te leren.

Meer weten over liminaliteit en duurzaamheid?

[Check deze blog](#)
[Waarom de energietransitie niet over energie gaat](#)



WAT JE ERVAART

- verwarring, ongemak, niet-weten, betwist and between
- emotieel instabiel, snel chagrijnig, korte lontjes
- onduidelijkheid over ordening, structuur en spelregels
- appel op leiders om snelle duidelijkheid en nieuwe structuur

WAT JE TE DOEN HEBT

- creating space, dialoog over nieuwe betekenis en emotie
- holding space voor ongemak, niet-weten en verwarring
- niet verkorten maar gebruiken als kans om te leren en experimenteren
- ritme creëren, rituelen bouwen, kampvuur aansteken

WAT HET BRENGT

- nieuwe verbinding tussen mensen, leiders en missie
- doorleefde cultuurvorming of -verandering met nieuwe verhalen
- gemeenschappelijk startpunt voor een nieuwe normaal
- lokale betekenis en nieuwe oplossingen voor collectief vraagstuk

NARRATIVE OF CHANGE

Een beweging ontstaat als mensen ergens bij willen horen. Niemand wil veranderd worden, terwijl iedereen verandert. Waarom veranderen we? Omdat het ons leven mooier, beter, rijker, makkelijker maakt. Daarom is een sterk narrative of change zo belangrijk: het moet mensen verleiden in het nieuwe verhaal te stappen, en onderdeel van de beweging te worden om zo een nieuwe werkelijkheid te bouwen.

Het veranderverhaal moet voldoen aan twee criteria: woest aantrekkelijk en makkelijk te verspreiden. Woest aantrekkelijk, zodat mensen in willen stappen, bij de beweging willen horen en bij willen dragen aan het gedachtegoed. Verrukkelijk eenvoudig, zodat mensen het verhaal bij de koffieautomaat en thuis aan de keukentafel kunnen herhalen en het verhaal zichzelf verspreidt. Vaak is een eerste stap voor de Green Rebels om dit *narrative of change* te bouwen en vervolgens te blijven voeden met kleinere verhalen en voorbeelden die in het grotere narratief passen.

**"We think that stories
are shaped by people.
In fact, it's the other
way around"**
Terry Pratchett

**Meer weten over
de kracht van
storytelling?**

Check deze blog
[Storytelling. Over
duurzaamheid en
verleidelijke verhalen](#)

LOKALE INTERVENTIES

Verder bedenken de Green Rebels lokale interventies. Doordat dit team zo divers is samengesteld, kunnen ze met hun kennis van binnenuit slimme en passende acties bedenken die perfect bij de lokale context passen. Want voor de afdeling inkoop betekent duurzaamheid iets anders dan voor de administratie, en voor het management betekent het iets anders dan voor de productiemedewerkers in de fabriek of voor de afdeling sales en marketing.

**Wil je meer lezen over
interventies die je zou
kunnen doen?** Check
deze blog met [9 interventies
om te bouwen aan een
duurzaamheidscultuur](#)

Het is de kunst om mensen de gelegenheid te geven het overkoepelende doel te vertalen naar hun dagelijkse praktijk, en vervolgens het gesprek te voeren op het niveau van gedrag. Immers, geen cultuurverandering zonder gedragsverandering.



CONCLUSIE

Met behulp van deze veranderaanpak uit de antropologie wordt het eenvoudiger om duurzaamheid succesvol te verankeren in een organisatie- of bedrijfscultuur.

Wij geloven dat de transitie naar een duurzame samenleving eerst en vooral over mensen gaat. Verduurzaming is namelijk niet zozeer een technologische en of economische uitdaging, maar veel meer een sociale. Je organisatie verduurzamen vraagt om een *mindshift* bij medewerkers, om gedragsverandering en cultuurverandering.

Het model maakt concreet hoe je in vier stappen je organisatie in beweging krijgt:

1. Bevragen
2. Begrijpen
3. Betekenis geven
4. Beweging creëren/veranderen

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. Omdat duurzaamheid een kwestie van cultuur is.

BUILDING CULTURES OF SUSTAINABILITY



ABOUT

GREEN CULTURE LAB

Green Culture Lab is opgericht in 2010 door Walter Faaij nadat hij drie maanden op Groenland woonde. Sindsdien is het onze missie om te bouwen aan een duurzame, inclusieve en future-proof wereld. Wij helpen leiders en groene rebellen die duurzaamheid in hun organisatie willen verankeren.

Wij geloven dat de transitie naar de wereld over meer gaat dan de technologie. We staan voor de grootse uitdaging om onze collectieve mindset te veranderen. We hoeven alleen een nieuwe cultuur te bouwen, duurzaam, hernieuwbaar, inclusief en gebaseerd op reciprociteit. Als het even kan gisteren.

Dus wij zijn op een missie. Leiders en 'green rebels' helpen bij het verankeren van duurzaamheid in hun organisatiecultuur. En dat doe we met hart en ziel. Doe je mee? Maken we samen de wereld mooier.

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.