

# WEER FLOREREN

## TIEN NATUURLIJKE KEUZES VOOR TOEKOMSTBESTENDIG ORGANISEREN

Bowine Wijffels



*Elegantie, daadkracht, schoonheid en intelligentie...*

*De vogel op de cover is een grijze kroonkraanvogel (Balearica regulorum). Een indrukwekkend dier met een leefwijze en voorkomen die voor mij staat voor verbindend leiderschap en veerkracht. Dat wens ik ons allen toe.*

## **TIEN NATUURLIJKE KEUZES VOOR TOEKOMSTBESTENDIG ORGANISEREN**

**Bowine Wijffels**

**Nature-Wise**

**ISBN: 9789082933420**

**3<sup>e</sup> druk – Februari 2024 (oorspronkelijk 2020)**

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                        |        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|
| INLEIDING                                                              | 4      |
| <br><b>DEEL 1 - DE KERN (doel &amp; missie)</b>                        |        |
| 1 Ken je kwaliteiten                                                   | 6      |
| 2 Focus op wat belangrijk is                                           | 9      |
| 3 Kies voor verbindend organiseren                                     | 12     |
| 4 Investeer in veerkracht                                              | 14     |
| <br><b>DEEL 2 - DE OMGEVING (strategie, partners, keten, omgeving)</b> |        |
| 5 Werk in en aan je relaties                                           | 17     |
| 6 Laat de context leidend zijn                                         | 20     |
| 7 Ontwikkel passende strategieën                                       | 23     |
| <br><b>DEEL 3 - DE WAARDEN (cultuur, basishouding, relatienetwerk)</b> |        |
| 8 Plaats optimalisatie boven maximalisatie                             | 25     |
| 9 Creëer meerwaarde                                                    | 27     |
| 10 Ontwikkel organisch                                                 | 29     |
| <br>EPILOOG                                                            | <br>31 |
| OVER DE AUTEUR & COLOFON                                               | 32     |

## INLEIDING

De natuur is een verbonden, regeneratief systeem dat het vermogen heeft te herstellen na rampen en verstoringen. Een veerkrachtig systeem waarin organismen niet alleen overleven, maar waar planten en dieren kunnen floreren. En daar zitten fascinerende patronen achter.

Leren van ecosystemen voor duurzaam organiseren... dat is het vertrekpunt van dit boekje. En om je direct maar een prikkelende gedachte voor te leggen: juist omdat wij mensen een behoorlijk hoog bewustzijn hebben en de capaciteit tot reflectie bezitten, is leren van de (rest van de) natuur misschien wel een opdracht specifiek voor onze soort.

### *Instabiliteit*

Het aantal netwerkbedrijven neemt toe en nieuwe businessmodellen doen hun intrede. Aloude instituties vallen om of zijn aan maatschappelijke kritiek onderhevig. Nieuwe bedrijven zoals Air B&B en deelconcepten zoals SnappCar en Greenwheels deden hun intrede. Veranderingen die voor mij tekenen zijn van een maatschappelijke zoektocht naar een nieuwe verhouding. Problemen die te maken hebben met sociale-, economische- en ecologische instabiliteit; jongeren krijgen een *burn-out of bore-out* en grote groepen mensen ervaren sociale uitsluiting. We worstelen met klimaatverandering en de biodiversiteit holt hard achteruit. Past de wijze waarop we ons (professioneel en sociaal) organiseren nog wel bij de omstandigheden waarin we leven? Vraagt de toegenomen instabiliteit niet om nieuwe manieren van organiseren?

### *Heelheid*

De oorzaak van de toenemende instabiliteit ligt naar mijn idee in de wijze waarop mensen zich verhouden tot elkaar en tot de Aarde. In die relatie zit teveel exploitatie ofwel we putten elkaar en de Aarde uit. Voor een duurzame relatie met de Aarde is 'heling' nodig. Heling van een systeem dat economisch en sociaal uit de bocht is gevlogen en waar vertrouwen niet vanzelfsprekend is. Kunnen we de relatie mens-natuur-aarde nog herstellen? Hoe keren we het tij en zorgen we ervoor dat mensen en organisaties (weer) kunnen floreren? Welke andere perspectieven hebben we dan nodig?

Het is mijn passie om bij te dragen aan organisaties en netwerken waarin meer onderling begrip is en waar samenwerking en effectiviteit ontspannen samengaan. Ik benut hierbij mijn radar om de 'pijn' van het niet verbonden zijn in een professionele setting te herkennen. Pijn bijvoorbeeld die ontstaat doordat mensen elkaar niet begrijpen waardoor ze niet samen-, maar langs elkaar heen werken. Pijn van onbenutte kansen of pijn van al die niet benutte potentie van mensen. Het doet me zeer als medewerkers die zich graag willen ontwikkelen daar de kans niet voor krijgen. We missen zo veel kansen om met meer impact aan de samenleving bij te dragen. Die radar heb ik ontwikkeld vanuit mijn systeem van herkomst; een familiesysteem waarin onvoorwaardelijke liefde, aandacht en verbinding niet vanzelfsprekend is. Ik denk dat ik wel kan zeggen dat mijn persoonlijke pad van heling richting gaf aan mijn professionele pad.

### *Een nieuw perspectief*

We hebben een ander paradigma nodig. Een nieuw perspectief dat meer recht doet aan de complexiteit van onze samenleving. Niet zo lineair. Een meer systemisch perspectief met oog voor de onderlinge relaties en de dynamiek daarin. Wat mij betreft is de ecologie als wetenschap bij uitstek geschikt voor die systemische blik. Want, of we het nu willen of niet, we zijn met elkaar verbonden. Dat betekent dat vrijwel al onze activiteiten hoe dan ook effect hebben op anderen. Als we daar rekening mee gaan houden, dan vraagt dat om ecologisch vakmanschap.

Organisaties (bedrijven, instellingen, netwerken) hebben net als de natuur een drijfveer om te overleven en te ontwikkelen. Er zijn taken, er zijn relaties en er is interactie. En dit geheel moet zich verhouden tot de invloeden en dynamiek van buitenaf. Denk aan veranderende sociale verhoudingen, schommelingen in de economie, klimaatverandering. Als je een organisatie kunt gaan zien vanuit dat systemische (totaal) perspectief, dan kun je leren navigeren in de complexiteit hiervan en reageren op en bijdragen aan veranderingen in de omgeving. Ook kun je dan gaan werken aan een gezonde werkbalans voor medewerkers.

Er is een stap nodig. Niet terug maar vooruit naar een meer verbonden economie. Een economie waarin werken weer energie geeft in plaats van dat je erop leegloopt. Een economie waarin we samenwerken om iets voor elkaar te krijgen in plaats van elkaar kapot concurreren. Een economie waarin we – als het niet ‘marcheert’- dit ook moeten kunnen erkennen en bijstellen.

Zo’n stap vraagt wel wat en dat begint met het loslaten van vaste overtuigingen over onszelf en over de economie. Het oude loslaten. En daarna is er misschien vooral heling nodig bij het proces van opbouw. Heling van organisaties en van mensen. Hoewel dat laatste meer het terrein van coaches en trainers is, neem ik het uitdrukkelijk mee in het organisatieperspectief. Het gaat er niet alleen om dat medewerkers meer zelfbewust en weerbaarder worden, de volgende ontwikkelstap is dat organisaties een gezonde bedding geven waardoor elke medewerker kan gedijen en presteren.

### *Hoop*

Ik put hoop uit het feit dat er een nieuwe generatie managementboeken bestaat zoals ‘Reinventing organisations’ van Frederick LaLoux, ‘Sacred economics’ van Charles Eisenstein, ‘Designing regenerative cultures’ van Daniel Christian Wahl en ‘Netwerken met Energie’ van Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn. En ik put hoop uit het feit dat er meer aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling. Denk aan boeken als ‘Verslaafd aan denken’ van Geurtz en de vele podcasts van bijvoorbeeld Abraham (Esther & Jerry) Hicks. Voor mij zijn dit tekenen van een nieuw, meer ecologisch getint tijdperk waarin een nieuw type organisatie kan ontstaan. Een meer regeneratieve organisatie die mensen niet uitput maar er juist voor zorgt dat ze vanuit kracht bijdragen aan de samenleving. En zo was de economie ook bedoeld als je er het boek ‘The wealth of nations’ van Adam Smith op naslaat. Smith staat bekend als de vader van de economie. En misschien verbazingwekkend: het boek dateert al van 1776.

### *Opbouw van dit boekje*

Dit boekje bevat tien kleine hoofdstukken waarin ik steeds een belangrijk principe uit de natuur vertaal naar organiseren. Ik hoop dat je ze leest als keuzes die je voor je organisatie kunt maken. Voor alle typen organisaties zitten er ideeën in en als ik in een bepaald hoofdstuk een voorbeeld uit het bedrijfsleven geef, wil dat niet zeggen dat het niet toepasbaar is binnen de overheid of bij een stichting of vereniging. Vrijwel elk principe kan vertaald worden naar verschillende situaties (type organisatie of netwerk).

Deel 1 (De kern) gaat over de organisatie zelf. Deel 2 (De omgeving) gaat over relaties met de directe omgeving van een organisatie. Deel 3 (De waarden van het systeem) gaat over algemene werkprincipes voor het totale ecosysteem waar we deel van uitmaken. Per hoofdstuk komen er steeds drie aspecten aan bod:

- Een trend, ontwikkeling of organisatiedilemma.
- Een perspectief uit de natuur.
- Een vertaling hiervan naar organisaties.





*Luiaards zijn uitstekend aangepast aan het leven in de toppen van bomen in het regenwoud.*

## DEEL 1 – DE KERN

### 1 KEN JE KWALITEITEN

Nokia heeft een wonderlijke geschiedenis. Gestart als papiermolen in Finland, is het bedrijf geëvolueerd naar een gigant op het gebied van mobiele telefonie. En op die weg heeft Nokia ook nog heel andere zaken gedaan zoals de productie van rubberen laarzen en het produceren van autobanden. Slimme strategie of zwabberbeleid?

In de snelle marktontwikkelingen van nu zien bedrijven zich voor een aantal uitdagingen gesteld. Het vinden van een vruchtbare plek in een relatief turbulente economie is een permanente uitdaging voor veel organisaties. Mee kunnen bewegen is goed maar weten waar je eigen kwaliteiten liggen is misschien wel van nog groter belang.

#### *Over luiaards en jachtluipaarden*

Luiaards en jachtluipaarden hebben beide het woord 'lui' in hun naam maar de verschillen tussen deze twee soorten kunnen haast niet groter zijn. Een luiaard is een traag bewegend dier dat de meeste tijd op zijn kop in een boom hangt te dommelen. Zijn leefgebied is het tropisch regenwoud van Midden- en Zuid-Amerika.

Jachtluipaarden (cheeta's) zijn de snelste katachtigen die solitair jagen op de steppes van Afrika tot Iran. Door hun extreem atletische bouw kunnen ze enorme snelheden bereiken. Goede ogen, een goede camouflage en een staart voor de nodige balans. Het dier is toegerust voor het echte jachtwerk. Luiaards daarentegen leven op een dieet van voedselarme bladeren. Niet alleen hun tempo maar ook hun spijsvertering is traag. Ze zijn als jagers volstrekt ongeschikt. Ze hebben geen soepele heupen en geen klauwen om een prooi te grijpen maar zijn juist extreem goed aangepast aan het leven in de toppen van de bomen. Met hun klauwnagels voor het echte hangwerk in bomen. Hoog in de toppen hebben ze weinig last van concurrenten en hun leefwijze is aangepast aan hun dieet.

### *Weten wat je kracht is*

Een luiaard kan onmogelijk overleven in de leefomstandigheden van een jachtluipaard en ook andersom is het een slechte match. Hoe zit dat met jullie organisatie? Zijn jullie goed aangepast aan de omgeving?

Een net verzelfstandigd onderdeel van een gemeentelijke organisatie kan de wens hebben zich te ontwikkelen naar een commercieel bedrijf, maar het is de vraag of dit past bij het DNA van de organisatie. Waar blinken de medewerkers in uit? Waarin ben je echt onderscheidend? Natuurlijk kunnen mensen kwaliteiten ontwikkelen en kunnen ze nieuwe vaardigheden aanleren. Maar dat kost veel energie terwijl de natuurlijke talenten misschien wel onbenut blijven. Bij elke verandering is het dus essentieel om je af te vragen: Wat is het DNA van de organisatie? Waar zijn we echt goed in? Wat doen we met gemak dat voor een andere organisatie wellicht niet zo is?

### *Er geknipt voor zijn*

Het gaat natuurlijk niet alleen over mensen en hun talenten. Een organisatie moet ook een vorm en werkwijze hebben die past bij wat het beoogt. Om vorm en werkwijze te bepalen, is het van belang stil te staan bij de *functie* van de organisatie. Immers, zo leren we van de natuur: 'de vorm volgt altijd de functie'. Is het van belang dat je als organisatie wendbaar bent? Of moet je in een vast ritme meebewegen met een voorspelbare jaarcyclus? Is het van belang dat teams in de organisatie zich in huis veilig voelen om stevige taken in de buitenwereld aan te kunnen? Dient zo'n team ook nog eens wendbaar te zijn en goed kunnen reageren op veranderingen in de omgeving? Dan is een zwerm wellicht een veel betere vorm dan een groep met een sterk hiërarchische structuur.

### *Wat vraagt dat van leiderschap*

Welke vorm van sturing is passend voor een team? De natuur biedt ook hier weer inspiratie. Een mannetjesgorilla die een groep leidt, heet een zilverrug. Zo genoemd vanwege zijn lichtgrijze rug. Het mannetje heeft het alleenrecht op paren met de vrouwtjes in ruil voor het zorgen voor rust in de groep. We associëren het gedrag van de zilverrug vaak met dominantie en ego-gedreven gedrag. Dit beeld klopt niet. De zilverrug stelt zich in de meeste situaties juist dienstbaar op. Als de groep op een wandeling op een weg stuit en moet oversteken, dan blijft hij beschermend midden op de weg staan tot iedereen over is. Soms met gevaar voor eigen leven.

Elke diersoort die in groepen leeft, heeft zijn eigen vorm van leiderschap passend bij de specifieke context. In hele grote groepen, zoals in een bijenvolk, is er niet eens sprake van een leider. Er is wel een koningin maar haar taak is eitjes leggen, dus ze hoeft alleen maar voor nakomelingen te zorgen. Er is geen leider in zo'n groep, maar er zijn wel duidelijke regels en afspraken. In een volk bijen is dus geen hiërarchie en er vindt geen controle van elkaar plaats. Ieder doet zijn taak in dienst van het grotere geheel. Taken uitvoeren in vertrouwen en verbinding, daar gaat het in zo'n situatie om. De vraag is welke vorm de functie van een team of organisatie het beste ondersteunt.

### *Dienend aan de groep*

Er bestaan veel 'krachtmetingen' in de natuur en er is zeker sprake van rivaliteit als het om leiderschap gaat. Maar terwijl wij misschien vooral oog hebben voor het zichzelf op de borst slaan van mannetjesapen en de bloederige gevechten tussen hengsten, zijn er ook nog andere mechanismen in een groep die een dier tot de leider maakt. Apen, paarden of herten selecteren hun leider niet alleen op basis van fysieke kracht. Apen blijken goed in staat te zijn om te beoordelen of een leider oog heeft voor de belangen van anderen. Dieren die kans willen maken op het leiderschap, moeten dus sterk zijn én sociaal gedrag vertonen. Kanshebbers zijn de stoere mannetjes die een jong in nood te hulp schieten of een andere altruïstische daad verrichten. Leiderschap in de natuur staat in dienst van de groep.

Het is in mijn ogen van groot belang dat het leiderschap in organisaties niet alleen dienend is maar ook ondersteunend is aan het DNA van de groep. Een leider benut en versterkt dit DNA om van de organisatie een succes te maken. Goed leiderschap betekent niet alleen een koers uit kunnen zetten. Het betekent ook mensen in hun kracht zetten, oog hebben voor verschillen en werken met de talenten uit de groep.

### *Je natuurlijke talenten*

Een natuurtalent is vaak iets wat jij niet bijzonder vindt en dat je 'van nature' makkelijk doet. Het is voor jou heel vanzelfsprekend en je hebt misschien wel het gevoel dat iedereen dat kan. Appeltje eitje. Voor de één is het met een technische blik ergens naar kijken, voor de ander is dat zorgzaamheid en aandacht hebben voor details. De één is heel goed in analyseren, terwijl de ander juist een erg praktische inslag heeft. Ik raad iedereen aan op zoek te gaan naar je eigen talenten. Er zijn vele soorten talentscans en andere methodieken (Insights Discovery, Disk en het in kleuren denken van De Caluwé) die helpen om zicht te krijgen op jullie persoonlijke- en organisatietalenten en grip op het verbinden met anderen met andere kwaliteiten. Vanuit een natuurlijk perspectief is het goed om te opereren en te werken vanuit je eigen natuurlijke talenten en oog te hebben voor de omgeving waarin deze talenten het beste tot hun recht komen.

Het benoemen van talent, kun je ook toepassen op het niveau van de hele organisatie. Grote kans dat wat jullie van nature goed doen, niet iets is wat je snel benoemt. Het lijkt haast te logisch. De vraag waar jullie als bedrijf of organisatie echt goed in zijn, of waar jij als ZZP'er echt goed in bent, is misschien het beste te beantwoorden door anderen.





*Om te overleven houdt elk dier focus op veiligheid, voeding en voortplanting.*

## **2 FOCUS OP WAT BELANGRIJK IS**

De overheid heeft in de afgelopen jaren veel taken afgestoten en afdelingen met uitvoerende taken verzelfstandigd. Zo kon het gebeuren dat een rijksonderzoeksinstituut een ontwikkeling naar een consultancybureau moest maken en dat een gemeentelijke instantie op het gebied van groen een stichting met eigen bestuur werd. Een goed plan en wat extra budget om deze overgang te maken leidt zo'n organisatie er wel doorheen, zo dacht men.

Na een succesvolle start komen echter de eerste tegenslagen. Medewerkers krijgen een burn-out of raken gefrustreerd en melden zich ziek. De omzetcijfers vallen tegen en tot overmaat van ramp verschijnen er onverwachte concurrenten op de markt. Het ombuigen van een organisatie vraagt nogal wat. Niet alleen van het management maar vooral ook van de medewerkers. Er worden heel andere kwaliteiten gevraagd. Heb je die als organisatie wel in huis? Past de business wel bij je kernkwaliteiten (DNA) en welke focus is nodig om gezond en overeind te blijven?

### *Voedsel, veiligheid en voortplanting*

Om te overleven moet elk organisme voorzien in een aantal basisbehoeften. In essentie gaat het om voedsel, voortplanting en veiligheid (de zogenaamde 3 V's). Voedsel is wat dieren en planten tot zich nemen en wat nodig is voor de groei en instandhouding van het individu. Voortplanting is nodig voor het voortbestaan van de soort. De jongen vormen de volgende generatie die op hun beurt weer voor nieuwe jongen zorgen. Als je groepen dieren observeert, valt op dat er naast het vergaren van voedsel en het zorgen voor het nageslacht nog een derde basisbehoefte is: veiligheid. Een geoefend (biologen)oog ziet al snel dat vrijwel al het gedrag van een groep dieren of de kenmerken van een specifieke plant te herleiden is tot één van de drie V's. Wat opvalt als je langdurig

observaties doet, is dat een groep, kudde of roedel er over een langere periode in slaagt om die drie V's goed met elkaar in balans te houden. Soms is het tijd voor jagen, dan weer tijd voor paren en zorgen voor het nageslacht. Wat wanneer plaatsvindt is grotendeels afhankelijk van wat er in de omgeving gebeurt.

#### *De drie V's voor organisaties*

*Voedsel* is de basisbehoefte van planten en dieren. Het levert de energie en de bouwstoffen die nodig zijn voor onderhoud en groei. Groene planten halen energie uit zonlicht. Andere organismen leven van planten (planteneters) of dieren (vleeseters) of beiden (omnivoren). In parallel met de natuur staat voedsel voor alles wat je 'tot je neemt'. Het gaat dus om zaken als: inkomsten (geld), inspiratie maar ook om kennis en informatie. Een belangrijke vraag voor organisaties is: Komt er voldoende voeding naar het team of naar de organisatie? Is er genoeg om te overleven, ook als het even wat minder gaat? En waar leven we eigenlijk vooral van?

*Voortplanten* betekent in de natuur jezelf vermenigvuldigen: nieuwe organismen voortbrengen waardoor je zorgt dat je als soort blijft bestaan. In de natuur zijn er veel verschillende voortplantingsstrategieën. Geslachtelijke voortplanting en ongeslachtelijke voortplanting. En zaden worden verspreid via pollen, vruchten, pluizen of parapluutjes. Er zijn planten die rijkelijk met zaden strooien en deze aan de wind toevertrouwen. Er zijn er ook die energie steken in de zaden aantrekkelijk maken om meegenomen te worden. Deze planten verpakken het zaad in bessen en vruchten.

Voortplanten bij bedrijven gaat over zaken als: het in de markt zetten van de producten, het uitvoeren van diensten of het uitdragen van het gedachtegoed van de organisatie. Daardoor kan het bedrijf of de organisatie voortbestaan. Wat doet jullie bedrijf om te blijven voortbestaan? Wat zet je in de wereld? Voortplanten is het op succesvolle wijze uitdragen van ideeën, verspreiden van kennis of verkopen van producten. Immers, dat wat voortgeplant wordt, moet wel weer voor voeding gaan zorgen. Of om in natuurtermen te blijven: moet in staat zijn zichzelf te voeden. Dus het moet voor inkomsten, inspiratie en informatie zorgen. Hoe levensvatbaar zijn de 'producten' van jullie organisatie?

*Veiligheid* in de natuur is vooral letterlijke veiligheid. Onveiligheid gaat over vijanden, de dreiging van opgegeten worden of verzwakt door parasieten of te weinig voedsel. Dat kan leiden tot de dood en op zijn minst geeft het stress en put het uit. Onveiligheid ondermijnt de kans op overleven van zowel het individu als van de groep. Vooral jonge dieren hebben de veiligheid van de groep nodig om zich goed te kunnen ontwikkelen. Veiligheid in organisaties gaat over de ruimte krijgen voor ontplooiing, je mogen uiten. Niet weten of je baan wel gegarandeerd is, of onzekerheid over de loyaliteit van collega's en je baas ook als je een zwak moment hebt. Niet weten of je wel vragen mag stellen over een kritische klant. Het zijn allemaal zaken die zorgen voor een gevoel van onveiligheid. Ze putten uit, geven stress en hebben invloed op de prestatie.

#### *Thuisbasis op orde*

Nadat je de V's van jouw team of organisatie in kaart heb gebracht, is het is niet voldoende om te onderzoeken hoe het met de afzonderlijke V's gesteld is. Belangrijker is om eens samen te kijken naar de balans tussen de V's over een langere periode. Maak met een team de balans eens op. Je kunt met het team, de afdeling of voor jezelf persoonlijk een tijdlijn maken op de drie V's. Ik gebruik daar de volgende oefening voor: hang posters aan de muur en verdeel deze in tijdsblokken. Trek horizontale lijnen om drie rijen te creëren, per V één rij. Laat iedereen met *post-its* aangeven hoe ze het verloop hebben ervaren over de tijd, gebruik bijvoorbeeld *smileys* hiervoor of stoplichtkleuren. Neem vervolgens afstand en reflecteer samen op de patronen die je ziet. Je kunt ook op 1 flap een grote cirkel tekenen en deze in drie parten verdelen die ieder voor één van de V's staat. Laat de teamleden vervolgens met stickers hun waardering geven. Welke V is goed op orde (groene sticker), welke V heeft aandacht (oranje of gele sticker) en met welke V is het slecht gesteld (rode sticker)? Als het hele team stickers heeft geplakt, is het interessant om daar een open en waarderend gesprek over te voeren. Zijn er verschillen in beleving? Waar zijn we goed in en waarin minder? Pas als patronen helder zijn, ga je het gesprek aan over oplossingen.

### *In balans de transitie aangaan*

Voor elke organisatie, geldt dat het van belang is om voortdurend te waken over de balans tussen de 3 V's. Met name ten tijde van een transitie of bij een crisis. Want juist in dit soort tijden kan de balans tussen de V's ongemerkt worden verstoord. Misschien vraagt het aspect van veiligheid meer aandacht. Anderen hebben in zo'n situatie juist behoefte aan wat voeding in de vorm van inspiratie. Als je daar als organisatie op maat in kan voorzien, dan wordt bijvoorbeeld een periode van recessie of een *lock-down* wat meer dan alleen maar een kwestie van volhouden.





*Gnoes en zebra's hebben samen de verdediging op orde.*

### **3 KIES VOOR VERBINDEND ORGANISEREN**

In een productiebedrijf vinden veel wisselingen plaats in het management. Elke keer als er een nieuwe leider wordt aangetrokken, blijkt dat gepaard te gaan met koerswijzigingen en worden eerdere ideeën weer van tafel geveegd. Dit geeft onrust en de medewerkers raken gefrustreerd. De productiviteit neemt af en in de loop van de tijd neemt het ziekteverzuim toe. Het vertrouwen van de manager in het team daalt en als deze persoon een mooie betrekking elders wordt aangeboden, vertrekt hij of zij. Er wordt een nieuwe manager aangetrokken, met andere talenten. Maar helaas draait het er wederom op uit dat het hele proces zich herhaalt en langzaam raakt het team meer verwijderd van zijn oorspronkelijke doel en verder verwijderd van de rest van de organisatie. Het is helaas een veelvoorkomend patroon in organisaties.

#### *Van voren en van achteren*

Gnoes en zebra's. Het zijn twee verschillende soorten dieren die op de Afrikaanse Savannes leven. Verschillend van bouw, maar beiden plantenetende hoefdieren met dezelfde vijanden. Leeuwen en cheeta's zijn geduchte jagers die wel een jonge zebra of malse gnoe lusten. Hoe verdedig je je tegen je vijanden? Juist! Door samen te werken. Reis je door Zuidelijk Afrika, dan valt op dat gnoes en zebra's vaak samen te vinden zijn. Ze lopen in grote groepen te grazen. De gnoes voorop en de zebra's eendrachtig er achteraan. Als de groep aangevallen wordt, is er verdediging aan de voorkant van de groep (de stevige kop en hoorns van de gnoes) en er is verdediging aan de achterkant (zebra's slaan ter verdediging met de achterpoten). Naast deze aanvullende vormen van verdediging, benutten ze de samenwerking ook voor het verkrijgen van voedsel. Waar een gnoe het lange gras eet door zijn tong er omheen te slaan en af te scheuren, knabbelt de zebra juist bij voorkeur van het korte gras. Gnoes en zebra's ondersteunen elkaar dus rondom twee van de drie V's. Ze vullen elkaar aan op zowel veiligheid als op voedsel.

### *Verbinden om te versterken*

Concurrentie tussen bedrijven kost veel energie maar kan uitdagen tot kracht. Concurrenterende teams binnen één bedrijf echter, is een ongewenste situatie en zeer onproductief. Het kost energie en is niet gezond voor de organisatie. Toch gebeurt het vaak en het is belangrijk te onderzoeken wat deze concurrentie in stand houdt. Soms wordt dit onbedoeld gestimuleerd door een beloningssysteem gericht op individuele prestatie. In dit geval zou een teambeloning passender zijn of beloning voor samenwerking. Concurrentie kan uiteraard overigens ook worden veroorzaakt door onbegrip en slechte communicatie.

### *Netwerken met energie*

In het boek 'Netwerken met Energie' beschrijven de auteurs Wielinga en Robijn zeven principes voor het behoud van energie en vitaliteit in netwerken. Daarbij vergelijken ze netwerken (in en buiten organisaties) met de levende natuur. De eerste twee principes gaan over de energiehuishouding van een netwerk en het streven naar energie-efficiëntie. Het derde principe gaat over competitie. Het zorgt voor stuwkracht en beweging in netwerken. Maar wanneer concurrentie de overhand heeft in een netwerk, dan werkt zo'n systeem toe naar zijn eigen limieten. Het vierde principe is complementariteit. In een complementair systeem wordt energie beter benut en diversiteit zorgt dat het netwerk beter in staat is om te reageren op veranderingen in de omgeving. Competitie draagt bij aan een vitaal systeem zolang dit is ingebed in een complementair kader.

Complementariteit is het resultaat van een goede afstemming. Kijk je naar de natuur, dan is een gezond ecosysteem feitelijk zo'n complementair netwerk. In een ecosysteem zijn de interacties talrijk. Een deel van de relaties draait om competitie maar in een volgroeid, stabiel ecosysteem draait een veel groter deel van de relaties om samenwerking. In gezonde en vitale ecosystemen is 90% van de relaties gericht op samenwerking! Veel meer dan je verwacht waarschijnlijk. Die samenwerking kan losjes zijn, iets vastere vorm hebben zoals bij gnoes en zebra's of volledig verbonden zijn zoals bij volledig symbiotische relaties. Gezonde netwerken van organisaties, bedrijven, onderzoeksinstellingen doen er goed aan dit voorbeeld van ecosystemen te volgen. Systemen en netwerken gericht op verbinding vragen specifieke vormen van communicatie. Laten we daar eens naar kijken.

### *Heldere communicatie*

In de natuur wordt voortdurend gecommuniceerd. Merels geven met veel geluid aan wat de grens van hun territorium is, helder gekleurde bloemen trekken met geur en kleur insecten aan. Er wordt zowel tussen soortgenoten gecommuniceerd als tussen verschillende soorten en er zijn vele vormen van communicatie. Communicatie in de natuur gaat over de essentiële zaken zoals - jawel - veiligheid, voedsel en voortplanting. Iedereen weet dat gebrekkige communicatie of verschil in communicatiestijlen snel leidt tot misverstanden. Digitale communicatie werkt meestal goed, maar kan een face-to-face gesprek toch niet helemaal vervangen. Helder communiceren is wat anders dan wollige en impliciete taal. De natuur laat zien dat je gebaat bent bij heldere en duidelijke communicatie gericht op wat je van de ander wilt. Communiceren in een 'ik-boodschap' en zonder oordelen over de ander helpt daarbij, evenals de techniek van 'verbindende communicatie'. En soms kun je beter even bellen of een gesprekje aangaan dan een lange mail sturen.

### *Verbindend organiseren*

Organisaties kunnen niet zonder samenwerking. Zowel intern als in externe netwerken zou de focus daarop moeten liggen. Niet met iedereen, maar samenwerking met die partijen die kunnen bijdragen aan de drie V's van jouw organisatie en waar je in wederkerigheid een relatie mee onderhoudt. Wederkerige relaties opbouwen vraagt tijd en inzet van beide partijen. Dat geldt voor relaties intern en extern. Ga een kop koffie drinken met mensen van de administratie en met je collega's van communicatie, verdiep je in hun wensen en belangen. Pas als je elkaars V's helder hebt, kun je je met elkaar verbinden.

Een organisatie gericht op samenwerking, wederkerigheid en het benutten van de interne diversiteit, vraagt een andere vorm van leiderschap dan een op concurrentie gerichte organisatie. Hier is dienend en verbindend leiderschap nodig waarbij niet de individuele prestatie wordt beloond, maar de gezamenlijke inspanning wordt ondersteund. Dienend leiderschap vraagt een verschuiving van ego-, naar eco-gerichtheid.





*Stokstaartjes kennen de kracht van decentralisatie: vele ogen op de uitkijk zien meer.*

#### **4 INVESTEER IN VEERKRACHT**

Gespecialiseerde bedrijven in dienstverlening en in de techniek hebben het zwaar ten tijde van economische recessie en ten tijde van snelle technologische ontwikkelingen. Als 'one-trick-pony' kunnen ze niet zo makkelijk de transitie maken naar andere activiteiten of naar andere klantgroepen. De kennis en ervaring om mee te bewegen met zo'n verandering ontbreekt in het bedrijf. Dat leidt tot weerstand. Maar bij grote veranderingen (sociaal, maatschappelijk en economisch) moet je als organisatie mee kunnen bewegen. Dat vraagt om veerkracht. Veerkracht gaat over 'vitaliteit' en 'responsief vermogen'. Termen die vertrouwd zijn in de biologie ofwel de leer van de natuur.

*Wees geen panda, maar een bruine beer*

De panda wordt met uitsterven bedreigd. Deze beerachtige is een 'hoog gespecialiseerde' soort. Hij heeft zich toegelegd op het eten van zeer specifiek voedsel (bamboe) en is daarbij ook nog eens afhankelijk van een specifieke bacterie om deze bamboe te kunnen verteren. In de bosrijke ecosystemen in de bergen van China is zo'n strategie van specialisatie een goed idee en daar weet hij dan ook goed te overleven. Maar nu het leefgebied wordt bedreigd, is de panda kwetsbaar want hij kan niet veel anders doen voor de 'kost' dan bamboe eten.

In een samenleving met een stabiele economie kunnen professionals zich in alle rust specialiseren. Ze verkiezen een heel specifieke 'niche'. Bijvoorbeeld het leveren van zeer specifieke onderdelen voor een specifiek merk auto's. Te vergelijken met een panda. Bruine beren daarentegen eten vrijwel alles en zijn dus eerder generalisten dan specialisten. Zij hebben een streepje voor in sterk wisselende omstandigheden want ze schakelen gemakkelijk over op een andere voedselbron. Onze samenleving is op veel aspecten behoorlijk in beweging. Zo'n dynamische context vraagt niet om specialisten maar om allrounders met een hoge veerkracht, immers die kunnen mee bewegen met veranderingen. Wees geen panda in deze economie maar leer van een bruine beer! Benut het

voedsel dat op dat moment overvloedig aanwezig is en zet indien nodig in op een andere voedingsbron (lees bron van inkomsten of klantenkring). Of benut verschillende bronnen tegelijk om schaarste te voorkomen. Bij tijdelijke schaarste kun je ook op je reserves gaan teren en indien nodig in winterslaap gaan.

#### *Diversiteit maakt sterk*

Sommige ecosystemen, zoals kustgebieden in Europa, hebben te maken met veel wisselingen. Er zijn dagelijks veranderingen in getijde, stromingen en temperatuur. Het systeem als geheel (de kust) is veerkrachtig door een grote diversiteit aan soorten (veel variatie) met grote populaties verspreid over een groter gebied. Samen vormen ze een dynamisch en flexibel geheel dat juist door die diversiteit stabiel is. Ook al zou er een soort verdwijnen, dan is niet direct het hele systeem instabiel omdat andere soorten de functie van de weggevalen soort in het ecosysteem invullen.

#### *Decentraal*

Stokstaartjes leven in groepen op de Afrikaanse savanne. Ze kennen veel verschillende vijanden en moeten altijd op hun hoede zijn. Als groep ontleen ze hun veerkracht aan een aantal bijzondere gedragingen. Allereerst gebruiken ze een scala aan alarmroepen waarmee ze elkaar waarschuwen voor gevaar. De schreeuw voor een slang is een ander geluid dan de schreeuw die de aanwezigheid van een leeuw aangeeft. Door verschil in alarmroepen, kan de groep passend reageren. Maar het meest krachtig van stokstaartjes is hun decentrale 'uitkijk' strategie.

Stokstaartjes zijn beroemd om hun alerte houding. In een groep staan er altijd een paar zeer oplettend op de achterpoten rond te kijken. Niet één dier is verantwoordelijk voor het waken en het is ook niet de taak van één leider om voor veiligheid te zorgen. Iedereen is betrokken bij die zorg.

#### *Het kan ook in de zorg*

Buurtzorg is anders georganiseerd dan de meeste thuiszorgorganisaties. Medewerkers hebben veel meer eigen verantwoordelijkheid en er is veel minder centrale sturing. Medewerkers werken vanuit hun eigen kracht en benutten elkaars kwaliteiten waar nodig. Ieder lid van het team is immers weer goed in iets anders. Daarnaast zijn er minder procedures en wordt er meer op basis van vertrouwen gewerkt dan op basis van controle. Een organisatie dus die net als de stokstaartjes zowel 'diversiteit' als 'decentrale sturing' als belangrijke waarden hanteert. Deze twee kwaliteiten dragen beiden bij aan veerkracht. Het maakt sneller wendbaar en dat is in een lastig voorspelbare context van groot belang.

#### *Redundantie*

Een ander aspect van veerkracht is redundantie (ofwel overvloedigheid). Sommige soorten hebben meerdere strategieën om aan voedsel te komen. Ze zijn niet voor één gat te vangen. Redundantie is met name nodig rondom essentiële functies. Denk maar aan een vliegtuig. Die heeft drie manieren om het landingsgestel te bedienen: hydraulisch, elektrisch en met de hand. Maar ook ICT, besluitvorming en de financiële processen in een organisatie zijn gebaat bij redundantie. Vooral in een onvoorspelbare en dynamische omgeving is het hebben van terugval opties geen overbodige luxe.

#### *Rafelrandjes*

Heel interessant in relatie tot veerkrachtige ecosystemen zijn de rafelrandjes van zo'n systeem ofwel de rommelige grens tussen het ene naar het andere ecosysteem. Er is in de natuur zelden een harde grens, meestal is er een overgangsgebied waar het ene ecosysteem overgaat in het andere. Zoals de overgang van water naar land in het Peelgebied of de Brabantse vennen. Die randen, de zogenaamde 'ecotones', zijn goede vestigingsplaatsen voor nieuwe soorten en daarmee zijn het plekken van waaruit veranderingen kunnen komen. Ook voor organisaties komen nieuwe ideeën en slimme oplossingen vaak uit de buitenwereld om de organisatie heen, uit de randen dus. Ruimte aan de randen en experimenteerruimte in de organisatie helpen om mee te bewegen met maatschappelijke en economische veranderingen.

### *Veerkracht organiseren*

Binnen organisaties wordt zelden bewust ingezet op redundantie of bewust gekozen voor rafelrandjes. Doorgaans wordt er veel meer gestuurd op effectiviteit en gebruik gemaakt van slechts één enkel systeem. Misschien kent de beveiliging van het ICT-systeem wel meerdere separate systemen (redundantie), de vraag is hoe divers de communicatie- en marketingstrategie is. En is het management zoveel mogelijk decentraal ingericht? Hoeveel diversiteit zit er eigenlijk in de teams? Hoe gaat de organisatie om met buitenbeentjes?

In een diepe crisis zijn het vooral de kleine en de wendbare organisaties die ondanks het 'zware weer' goed overeind blijven. Ze laten veel veerkracht zien. Klein en wendbaar gaan vaak samen, maar er zijn ook grotere organisaties die wendbaar zijn. Deze zijn vaak wat meer bottom-up georganiseerd ofwel het organiserend vermogen ligt laag in de organisatie. In de *lock-down* van 2020 ontpopten een aantal horecabedrijven in mijn stad (Utrecht) zich tot succesvolle traiteurs en zag ik een hotel dat omgebouwd werd tot een *pop-up* werkplek voor thuiswerkers. Ik las over een Tilburgs theater dat investeerde in apparatuur om een corona-proof filmhuis te worden, terwijl grote bedrijven als KLM en Booking.com niet of nauwelijks overeind konden blijven zonder forse steun van de overheid. In tijden van crisis is veerkracht geboden en van de natuur leren we dat diversiteit, decentralisatie, redundantie en rafelrandjes daar allemaal aan bij kunnen dragen.





*Wilde tabak heeft vernuftige strategieën om belagers om de tuin te leiden.*

## DEEL 2 – DE OMGEVING

### 5 WERK IN EN AAN JE RELATIES

Een trainingsbureau in de publieke sector komt door een teruglopend aantal cursisten aan de rand van een faillissement. Verhuizen naar een goedkoper pand zorgt ervoor dat de kosten lager worden en natuurlijk wordt ook de website opgepoetst en klantenwerving via nieuwsbrieven steviger ingezet. Het werkt, maar het vraagt veel van de organisatie en het personeel. Het bureau kan niet voorkomen dat een aantal goede trainers overloopt naar de concurrent. Hebben ze niet slim genoeg gehandeld?

#### *Slim verdedigen*

Als je kunt wegrennen, schuilen of opvliegen moet je andere mechanismen ontwikkelen om je belagers te slim af te zijn. Een mooi voorbeeld van een plant met slimme strategieën is de wilde tabak. De plant produceert nicotine en deze stof is dodelijk voor de meeste planteneterende insecten. Heel effectief, maar niet voor alle insecten, zo blijkt. De *Manduca rups* slaat de nicotine veilig op in zijn lichaam en kan daardoor wel leven op de wilde tabak. Sterker, de rups gebruikt het zelf voor zijn eigen verdediging. In reactie op vraat door de rups maakt de wilde tabak juist minder nicotine en meer van een andere stof die bepaalde soorten sluipwespen aantrekt. Deze wespen zijn verzot op de eitjes van de nicotinerups. In dit geval wordt niet de rups zelf, maar een mogelijke explosie van nageslacht effectief ingedamd.

Het produceren van *cry for help* stoffen is een bekend verschijnsel bij planten. Klavers die worden belaagd door bladluizen, trekken lieveheersbeestjes aan. De planten verspreiden een geur die we kennen van pas gemaaid gras.

### *Nood en deugd*

Volledig korte metten maken met de nicotinerups kost de tabaksplant te veel energie. Beter is het om een goed evenwicht te vinden dat voordelig is voor alle partijen. Hier wordt het interessant want de nicotinerups heeft ook voordelen voor de wilde tabak: de volwassen insecten, de vlinders, zorgen voor bestuiving van de bloemen. De nicotineplant trekt ze dus ook aan. Maar als er teveel rupsen komen en de balans tussen voor- en nadeel voor de plant uit evenwicht dreigt te raken, dan heeft de plant nog een laatste wonderbaarlijke strategie. De bloemen veranderen in de loop van slechts enkele weken zo van vorm dat ze niet meer bereikbaar zijn voor de vlinders van de nicotinerups en in plaats daarvan trekken ze een nieuwe 'bestuiver' aan: de minder bedreigende vogel de kolibrie.

Vijanden worden op vele manieren bestreden en daarbij wordt niet alleen weggeduwd, maar ook aangetrokken en nog boeiender: er wordt slim samengewerkt! Dit zijn inspirerende ideeën voor bedrijven want alles op alles zetten om te overwinnen van de concurrent kost heel veel energie. Hoe zet je samenwerking in voor een betere marktpositie?

### *De natuur is relationeel*

Er zijn schimmels die een symbiotische relatie hebben met bomen. Er zijn vogels die honingdassen de weg wijzen naar een bijenvolk en er op rekenen dat ze een graantje mee kunnen pikken van de raat met honing die de das uit het nest haalt. Er zijn levenslange verbindingen en er zijn kortstondige samenwerkingen. Er zijn soorten die gedeeltelijk dezelfde relaties hebben of eenzelfde rol vervullen en daardoor overbodig lijken, terwijl er toch plek is voor deze twee soorten in het ecosysteem. Relationaliteit is een belangrijk kenmerk van de natuur. Alles hangt samen en het hele ecosysteem acteert en reageert zeer dynamisch binnen die samenhang. Een dynamiek waar menselijke organisaties veel van kunnen leren, vooral ook over de samenhang tussen de relaties en de drie V's (zie hoofdstuk 2).

### *Relaties in soorten en maten*

Er bestaan verschillende soorten relaties in de natuur en we kunnen die aanduiden met een P; Partner, Predator, Prooi, Plaag en Parasiet. Plagen en parasieten 'tarten' een ecosysteem door planten en dieren uit te dagen om de verdediging op orde te hebben. Partnerrelaties zorgen voor stabiliteit en diversiteit. De relatie tussen predator en prooi is misschien wel de meest bekende relatie die gaat over eten en gegeten worden. Alle rollen hebben een functie en alle rollen zullen er dus zijn. In de ecologie zie je echter dat volgroeide ecosystemen meer partnerrelaties ontwikkelen tussen soorten en er minder disruptie is door parasieten en plagen. 'Van je vijand je vriend maken' is daarbij een veel voorkomende strategie in de natuur. Zo zijn darmbacteriën ons behulpzaam, maar ze zijn waarschijnlijk als een infectie begonnen.

Relaties waarin wordt samengewerkt (partnerrelaties), kunnen gericht zijn op voortplanting, veiligheid of op het gezamenlijk verhogen van de kansen om voedsel te verkrijgen. Sommige partnerrelaties zorgen voor veiligheid. Parasieten kunnen ondermijnend zijn voor organismen, maar in feite dragen ze bij aan de veerkracht van het systeem door dit voortdurend te tarten en te testen. Het systeem reageert met afweerstrategieën en wordt er feitelijk sterker van.

In zijn boek 'Darwin in de stad' beschrijft Menno Schilthuizen hoe ecosystemen veerkracht realiseren door 'redundantie' te creëren in verbindingen. Wat hij als evolutiebioloog observeert is dat ecosystemen met meer verbindingen/relaties veerkrachtiger zijn dan systemen met minder verbindingen. Er is een optimaal aantal relaties (samenwerkingsrelaties, prooi en predator relaties et cetera). Lossere relaties zoals met een voedselbron die maar af en toe wordt benut blijken nog meer bij te dragen aan veerkracht dan de sterke relatie zoals de vaste voedselbron van een dier.

### *Je werkrelaties ombuigen*

Voor organisaties en netwerken is het interessant om je af te vragen welke relaties je met externe partijen zo kunt ombuigen dat er geen sprake is van concurrentie, maar dat beide organisaties er voordeel bij hebben. Het



opbouwen van zo'n relatie hoeft geen generaties te kosten, maar het vraagt wel een tijdsinvestering. Natuurlijk komt dan ook de vraag op welke risico's we bereid zijn te nemen om deze relatie te ontwikkelen.

#### *Freeriders in de koffiebar*

Een paar jaar geleden was er een opmars van de kleine koffiebars waar je een heerlijke latte, cappuccino of espresso kon drinken en waar veel mensen met laptop opengeklapt zaten te werken. Soms uren lang op slechts één kopje koffie. Vanuit de natuur zou je dit kunnen duiden als een 'parasitaire' relatie van de klant met de uitbater van de koffiebar. Het is niet kwaad bedoeld, maar de relatie is eenzijdig gericht ten koste van één van de twee partijen. De koffiebar ondernemer zou, net als de tabaksplant, meerdere strategieën kunnen inzetten en naast weren van dergelijke klanten ook inzetten op het proberen aan te trekken van gewenste klanten. Je kunt denken aan een combi van de introductie van een gebruikkaart met een verplichting om elk half uur een consumptie af te nemen, maar dat kan ook een reservering in de toekomst zijn. Een ander idee is het creëren van slechts een beperkt aantal zitplekken voor mensen met laptop. Of het toegang bieden tot gratis wifi in ruil voor reclame voor de zaak op facebook. De mooiste les is toch wel dat het gaat om het creëren van een optimum en van slimme samenwerkingsvormen. Dus ideaal is eigenlijk een prettig aantal 'freeriders' die af en toe reclame voor je maken in ruil voor een gratis zit plek. Heel natuurlijk!

En hoe kan het trainingsbureau aan het begin van dit hoofdstuk de situatie ten positieve keren? Misschien is het een idee om een samenwerking met concurrerende bureaus te onderzoeken. Ieder bureau heeft immers sterke en zwakke punten die in een samenwerking juist een goede verdeling van taken of klanten blijken te zijn. En misschien levert het aantrekken van freelance trainers meer flexibiliteit op.



*In de herfst reageren bladeren allemaal maar toch individueel op veranderingen in de omgeving.*

## 6 LAAT DE CONTEXT LEIDEND ZIJN

Een maatschappelijk probleem moet worden opgelost. De overheid buigt zich erover, doet onderzoek en komt met ideeën en met daarbij behorende middelen. Bijvoorbeeld bij sociale problematiek in de wijk, een woningopgave in de stad of duurzaamheidsbeleid in de provincie. Een prima gang van zaken tenzij er te weinig rekening wordt gehouden met de wensen van de bewoners, ondernemers of andere belangstellenden. Dan stagneert het omdat er in het beleidsproces onvoldoende notie is genomen van wat er speelt en leeft. Misschien is er onvoldoende onderzoek gedaan of hebben politieke belangen de overhand gekregen. Als cruciale ontwikkelingen of belangrijke spelers onvoldoende meegenomen zijn, dan leidt dit vaak tot weerstand in de uitvoering.

### *Dynamische context*

Natuurlijke ecosystemen zijn aan voortdurende veranderingen onderhevig. Er zijn fluctuaties in temperatuur, vocht, het dag-nachtritme, de seizoenen et cetera. De organismen in het ecosysteem passen zich hieraan aan. Zo hebben ze een aan het getijde aangepast gedrag van voedsel zoeken, of bewegen mee met de seizoenen door naar andere oorden te verhuizen. Trekvogels verhuizen tijdelijk naar een ander ecosysteem waar op dat moment meer voedsel of betere nestelplekken beschikbaar zijn. De organismen in een voedselweb laten een flexibiliteit zien die past bij de dynamiek van het systeem. In een stabiele omgeving, zoals een tropisch regenwoud, zijn hoog gespecialiseerde soorten te vinden. In dynamische systemen, zoals de Waddenzee, overleven vooral de soorten die adaptief zijn of zich adaptief georganiseerd hebben.

Hoe planten en dieren direct reageren op veranderingen in hun omgeving, is mooi te ervaren bij een zonsverduistering. Zodra het licht afneemt, gaan de teunisbloemen open en houden vogels hun snavel. Direct reageren is niet alleen handig, in sommige gevallen is het van levensbelang.

### *Bladval*

Aan de grachten in Utrecht staan flink wat bomen. In de herfst laten zij, zoals de meeste loofbomen, hun bladeren vallen. Dat is een langzaam proces. Eerst verkleuren de bladeren. De boom trekt het bladgroen terug uit de bladeren in de takken zodat het behouden blijft. Daarna vormt zich een kurklaagje tussen blad en boom en zal het blad sterven en afvallen. Het proces hoort bij de herfst en komt overal voor in de gematigde streken op onze Aarde. Maar aan de grachten zien we nog een ander verschijnsel: op sommige plekken voltrekt dit proces zich sneller dan op andere. Als je goed oplet, valt op dat de bladeren in de buurt van straatlantaarns langer blijven hangen. Soms met een paar weken verschil. Bladval bij bomen wordt 'getriggerd' door een combinatie van daglengte en temperatuur. Op een zeker punt, als de daglengte kort is en de temperatuur laag, start dit proces van bladval. Rondom lantaarns is dat een ander moment omdat het kunstlicht de uren licht op een dag voor de plant langer maken. Bladeren aan een boom nemen dus individueel de veranderingen in de omgeving waar en reageren erop, een zeer effectieve en verfijnde *feedbackloop*.

### *Cyclische en niet-cyclische verstoringen*

De omgeving van bedrijven en organisaties verandert voortdurend als gevolg van sociale trends, economische *ups- en downs* en veranderende business verhoudingen. Je zou dit kunnen zien als de seizoenen of het weer. De context is voortdurend in beweging, soms grillig en soms in voorspelbare cycli zoals bij de jaarplanning van klanten of de jaarlijks terugkerende belastingaangifte. Soms in grote lijnen voorspelbaar maar iets grilliger zoals in de mode (kledingbranche) en de seizoenen (agrarisch bedrijf). Dit zijn allemaal voorbeelden van cyclische processen waar een organisatie op kan anticiperen omdat ze voorspelbaar zijn.

Het kan ook zijn dat het een niet-cyclische verandering of verstoringen betreft zoals droogte, storm, overstromingen, bosbrand of de vestiging van een predator in de natuur. Vertaald naar organisaties: een brand in de opslag, een economische recessie, een wet die verandert. Zaken die een heftige impact kunnen hebben. En omdat ze niet cyclisch is, is het lastig om erop te anticiperen.

### *Responsiviteit door feedbackloops*

Een snel veranderende context vraagt om een hoog responsief vermogen van organisaties. Dat geldt niet alleen voor bedrijven maar ook voor overheden en stichtingen, immers voor elke onderneming is contact met de omgeving van levensbelang. Het modebedrijf Zara is een succesvolle internationale keten met een Spaans hoofdkantoor. Zara hanteert sinds een aantal jaren een responsief logistiek model voor haar werkprocessen. De doorlooptijd van een idee tot een product in de winkel is van 6 maanden teruggebracht naar 3 maanden. Hierdoor kan Zara veel sneller reageren op fluctuaties en modetrends. Een korte en snelle *feedbackloop*. *Feedbackloops* op de juiste plek in de organisatie, zijn een goede manier om met name cyclische veranderingen in de omgeving te monitoren en erop te reageren; echter niet alle veranderingen zijn cyclisch. Wat is ervoor nodig om die te overleven?

### *Lock-down*

Een forse verandering beleefden we in de *lock-down* van begin 2020. Plotseling was de wereld anders. Klanten bleven weg in winkels, restaurants en recreatiegelegenheden. Bedrijven, overheden en andere organisaties verdiepten zich in de mogelijkheden van online werken. De plotseling veranderde omstandigheden vragen een forse aanpassing. Een aantal organisaties weet daar heel handig op in te spelen. Zo ontstaan mogelijkheden voor afhaal- en bezorgmaaltijden, floreren de bezorgdiensten en opent een aardbeienteler een bijzondere *drive-in* om zijn waren toch aan de man te brengen. Niet-cyclische veranderingen of verstoringen in de omgeving vragen vooral om veerkracht en de natuur ontleent veerkracht aan o.a. diversiteit en het hebben van reserves (zie hoofdstuk 4).

### *Even terug naar het voorbeeld van de overheid*

De duurzaamheidscoördinator van een kleine stad in het midden van het land koos voor een revolutionaire strategie door aan zijn 'opdrachtgever' naast budget vooral ook tijd en ruimte te vragen voor uitvoering van het beleid. Die ruimte benutte hij voor het kunnen reageren op de omgeving en in te kunnen gaan op

burgerinitiatieven op het gebied van groen, sociaal en duurzaamheid. “Je bent veel meer verbonden met de samenleving hier en het scheelt mij ook veel tijd. Voorheen was het toch een beetje sleuren om mensen in ideeën mee te krijgen”, aldus de coördinator. Door initiatiefnemers in de stad leidend te laten zijn, kwam er veel meer versnelling en energie.





*Bladsnijdersmieren benutten blad en takjes voor het kweken van schimmels.*

## 7 ONTWIKKEL PASSENDE STRATEGIEËN

De noodlijdende winkelketen Blokker begon in 2016 aan een grote transformatie. Het uiterlijk van de winkel veranderde en het bedrijf koos ervoor een aantal divisies zoals Intertoys af te stoten. De transformatie ging echter met horten en stoten. Dat leidde weer tot nieuwe maatregelen zoals het sluiten van vestigingen, het werken met een variant op de 'Drie Dwaze Dagen' van de Bijenkorf om nieuwe klanten te trekken en een poging tot het overnemen van een merk als Hema. Maar Blokker kwam niet echt uit de rode cijfers. Nu maar hopen dat corona en andere ontwikkelingen een stijgende behoefte aan huishoudelijke artikelen teweeg kan brengen.

### *Voedsel zoekstrategieën*

Om aan voedsel te komen, ontwikkelen dieren een bij hen passende voedsel-zoek-strategie. Bladsnijdersmieren brengen stukken blad en takjes naar hun nest die ze na bewerking als voedingsbodem gebruiken voor het kweken van schimmels. De schimmel is de voeding van de mieren en de kolonie doet dus feitelijk aan een vorm van landbouw. Een specialistische strategie.

Andere dieren, zoals scholeksters, hebben een *allround* strategie om voedsel te zoeken. Ze doen zich op het ene moment tegoed aan de inhoud van schelpjes en het andere moment eten ze kleine insecten. Welke strategie een dier in de loop van de evolutie heeft ontwikkeld hangt van veel factoren af. In het algemeen zien we in een dynamische omgeving veel *allrounders*. In een stabiel ecosysteem zoals een tropisch regenwoud of een bamboebos waar regenaanvoer en dag- en nachtlengte over het jaar maar weinig schommelingen laat zien, gedijen juist de specialisten goed (zie ook hoofdstuk 4, het deel over de panda).

Sommige soorten krabben plukken doelbewust een aantal anemonen (poliepen) van de rots en plaatsen deze op hun eigen schild. Zo hebben ze naast camouflage een goed werkende verdediging op hun eigen lijf staan. Hun

grootste vijand, de octopus, mijdt de tentakels van de anemoon en zal een krab met zo'n helm op zijn schild zeker met rust laten. De krab kan ongestoord zelf op zoek naar voedsel maar hoe zit het met de anemoon? De anemoon zou zich aan zijn 'gijzeling' kunnen onttrekken, echter er blijkt ook voor dit dier een voordeel te zitten in de relatie met de krab. De anemoon zit immers lekker dicht bij de bek van de krab en pikt zo gemakkelijk een graantje mee van rondzwevende voedselresten.

#### *In het hier en nu*

Of het nu een roofvogel is in de Oostvaardersplassen, een zebra op de Afrikaanse Savanne of een zeeleeuw aan de kust van Nieuw-Zeeland, voor alle jagers geldt dat zij een strategie moeten ontwikkelen om succesvol aan voedsel te komen. Dat begint met het bestuderen van het gedrag van de prooi (of het gedrag van je ouders als je nog jong bent) en vooral veel oefenen. Volwassen roofdieren vertrouwen op hun ervaring en op hun zintuigen. Ze zijn met volle aandacht bij hun omgeving of de prooi. Ze acteren in het 'hier en nu' en als het een keer niet gelukt is, proberen ze het gewoon opnieuw. Zo ontwikkelen zij de juiste vaardigheden en leren ze te handelen op het juiste moment. De kern is dus je te bekwamen in de juiste vaardigheden en erop vertrouwen dat je ze op het juiste moment gebruikt. Met dit soort strategieën verhouden planten en dieren zich tot de wereld om hen heen. Als je hier nauwkeurig naar kijkt, bevat de natuur rijke en mooie lessen waar we ons voordeel mee kunnen doen.

#### *Plotselinge veranderingen*

Jaren geleden veranderde de rijksoverheid het beleid ten aanzien van de natuur. De uitvoering ging van het rijk naar de provincie. Voor onderzoeksinstituten betekende het dat opdrachten niet meer van een grote speler (rijksoverheid) kwamen, maar van vele kleinere opdrachtgevers: de verschillende provincies. Tegelijkertijd was ook de hoeveelheid Europees geld flink geslonken, dus ook deze grote opdrachtgever viel deels weg. De veranderingen vroegen om een forse aanpassing van de acquisitie (voedsel-zoek-strategie) van de onderzoeksinstituten. Met zijn allen jagen op een grote prooi moest plaatsmaken voor zoeken naar vele kleintjes. Maar daar waren ze niet direct op voorbereid.

#### *Ken je pappenheimers!*

De dikke Ikea catalogus, wie kent 'm niet? Hét uithangbord van dit woonwarenhuis was lange tijd een goede manier om klanten te trekken. De catalogus werd huis-aan-huis verspreid maar die strategie is al jaren geleden losgelaten. Mensen doen veel meer 'online'. Dat vraagt om een aanpassing van de klantstrategie. Zo wordt geïnvesteerd in de bereikbaarheid van winkels en er is zelfs een restaurant te vinden. Ikea heeft een heldere webwinkel en je kunt producten gratis thuis laten bezorgen. Ikea lijkt goed op de hoogte van de wensen van haar klant en ontwikkelt strategieën die passend zijn. In de eigen branche (of om het in biologische termen te zeggen: in de eigen niche) heeft het bedrijf een stevige plek. Ondanks concurrentie van andere bedrijven in de meubelbranche, heeft Ikea een goede klantrelatie en een helder imago weten te verwerven en weten te behouden. Een passende strategie ontwikkelen is van groot belang om te kunnen floreren. En zoals je al merkt: de natuur geeft volop inspiratie.



*In de natuur is maximaal geen optie, ook niet in de productie van vruchten en zaden.*

## DEEL 3 – DE WAARDEN

### 8 PLAATS OPTIMALISATIE BOVEN MAXIMALISATIE

Kijk je door een ecologische bril naar onze economie dan valt direct op dat deze gestoeld is op het paradigma van 'groei'. De omzet, de winst, de omvang van het bedrijf: we gaan standaard uit van economische groei. Als de winstmarges dalen raken we in paniek terwijl er feitelijk nog steeds sprake is van groei. De beurskoersen zijn op groei gebaseerd en grote bedrijven doen aan winstprognoses (en dito waarschuwingen). In onze economie is groei de normaalste zaak van de wereld. Zelfs ZZP-ers krijgen vragen over hun groeistrategie alsof dat je eerste focus is.

Bomen groeien niet tot in de hemel en ze produceren ook niet elk jaar een maximaal aantal noten of vruchten. Wie een fruit- of notenboom in de tuin heeft, weet dat de 'productie' van de boom sterk afhankelijk is van factoren zoals droogte en temperatuur. Het ene jaar is de productie hoger dan het andere jaar en dat is om te voorkomen dat de boom zich in minder gunstige omstandigheden zou uitputten. In de natuur is 'maximaal' een gevaarlijke strategie; je raakt verzwakt en hebt geen veerkracht meer als het erop aankomt.

#### *Weeffout*

Eeuwige groei bestaat niet in de natuur. Er is wel ontwikkeling maar deze volgt eerder een cyclische beweging. Een ecosysteem groeit en ontwikkelt en valt weer uiteen of gaat over in een ander ecosysteem. Daarbinnen is ruimte voor ontwikkeling en trial-and-error. In onze economie lijken andere wetten te gelden en is almaar willen groeien ondanks de crises die we hebben meegemaakt toch heel gewoon.

De focus op groei leidt tot uitputting en is feitelijk een vorm van maximalisatie. Ook al gebruiken we woorden als optimalisatie en keten-denken, de economie ziet er door de bril van een ecooloog uit als een systeem van maximalisatie waarin er van een samenwerkende keten zoals in een ecosysteem al helemaal geen sprake is. Vanuit de natuur bekeken zit er dus een aantal flinke weeffouten in ons economisch denken. Het wordt tijd voor veel meer ontspanning in ons economisch systeem.

#### *Maximaal is geen optie*

Natuurlijk is er ook groei in de natuur. Heel veel zelfs. Planten in onze gematigde streken vormen in de lente telkens weer bladeren en bomen groeien elk jaar een klein stukje. Tegenover de groei in de lente of de toename per jaar staat ook weer afbraak in de herfst en een oude boom valt om. Netto zal er in een ecosysteem maar weinig groei zijn en ook die groei (en toename in totale biomassa in het ecosysteem) wordt in cycli van jaren afgewisseld met afbraak. Bijvoorbeeld brand, ziektes, verandering in klimaat of andere zaken waardoor het ecosysteem tijdelijk instort. Kijken we naar de levenscyclus van een enkel organisme, of het nu een bacterie is of een olifant, elke cyclus start met een groeifase en na verloop van het leven komt deze groei in absolute zin tot stilstand. De ontwikkeling (rijping, volwassen worden en aftakeling) gaat echter wel door. De maximale omvang van een organisme wordt bepaald door zowel de genetische aanleg als de omstandigheden. Bacteriën worden in een omgeving met voedselschaarste minder groot dan in een omgeving waar geen voedseltekort is. Bomen worden op luwe plekken hoger dan bomen die meer aan de invloed van wind onderhevig zijn. Kwestie van risico tot omvallen afzetten tegen voordeel van veel bladeren. In geval van veel wind door het jaar heen, ligt het optimum anders dan op een luwe plek waar deze limiterende factoren niet spelen.

#### *Veerkracht*

Ecosystemen zijn veerkrachtig en kunnen vaak tegen een stootje. Er is in het systeem niet gemaximaliseerd en er zijn voldoende reserves. Reserves zitten bijvoorbeeld in de bodem (zaden, vruchten, mineralen) maar ook in tijd (rusten, lummelen). Dieren kunnen, in tegenstelling tot werknemers in een zeer resultaatgerichte omgeving, best een beetje rondhangen. Ze nemen tijd om hun veren of vacht te poetsen en lummelen wat aan zodat ze op een later moment wanneer het echt moet, kunnen presteren. De natuur is in die zin niet te vergelijken met een uiterst efficiënte organisatie met scherpe *targets*. Integendeel en dat maakt haar veerkrachtig.

Veerkrachtige organisaties hebben een groter aanpassingsvermogen. Vanuit de natuur bekeken zit er dus een flinke weeffout in het huidige economisch denken. We gebruiken woorden als optimalisatie terwijl we het door de bril van een ecooloog feitelijk over maximalisatie hebben en van een samenwerkende keten als in een ecosysteem is al helemaal geen sprake. De 'rupsje-nooit-genoege-economie' zal zich toch uiteindelijk naar een volwassen vlinder moeten ontwikkelen. Naar een economie die niet maximaliseert maar waar ruimte is voor ontwikkeling. Evolutie dus. Frederick Laloux pleit in zijn boek 'Reinventing Organisations' voor drie belangrijke doorbraken. Het hebben van een evolutionair perspectief is er één van. Wat mij betreft wordt het tijd dat onze economie de metamorfose naar een volwassen systeem maakt.

#### *Lummelen loont!*

Een crisis laat zien dat het hebben van reserves geen overbodige luxe is. De zorg die extra bedden heeft als dat nodig is, schoolklassen waar nog ruimte is voor nieuwe leerlingen, of een winkel die een maand dicht kan zonder in de problemen te komen... Zo zou de natuur het doen. Hoeveel bewijs willen we nog? Het is duidelijk dat ziekenhuizen die geen reserves hebben in personeel of spullen in korte tijd uitgeput raken en hun kerntaken niet meer kunnen vervullen. Vanuit de natuur leren we dat reserves hebben en niet teveel maximaliseren een veerkrachtige strategie is. Liever een goed doordacht optimum zodat je een tandje bij kunt zetten dan het maximaliseren van de winstmarges voor de aandeelhouders wat uiteindelijk leidt tot een rigide systeem. En zo'n rigide systeem zal uiteindelijk niet overleven.





*Regenwormen dragen etend, kruipend en poepend bij aan een vruchtbare bodem.*

## 9 CREËER MEERWAARDE

Schiphol blijft vasthouden aan haar plan om de grootste luchthaven van Europa te worden. Het wil zo concurrerende luchthavens voor blijven. De politieke tegenstelling in de Verenigde Staten blijkt tijdens de verkiezingen van 2020 groter dan ooit. Het begint mij steeds meer op te vallen dat het denken in termen van macht en competitie domineert terwijl de natuur laat zien dat het gaat om co-creatie en het creëren van meerwaarde in de keten en het ecosysteem waarin de planten en dieren leven.

### *Regeneratief*

Na een forse storm zijn in het bos een aantal bomen omgerukt. Op de ontstane open plekken verschijnen na verloop van tijd nieuwe soorten. Misschien wel soorten die er eerder niet waren. Zij maken gebruik van de opengevallen plek. Een klein boompje groeit en ontwikkelt zich en er ontstaan relaties tussen de boom en de organismen in de omgeving. Schimmeldraden in de grond helpen bij opname van water en mineralen en ontvangen in ruil daarvoor suikers. Insecten leven van het blad van de boom of zoeken er een plek om eitjes te leggen. Het ecosysteem herstelt zich en ontwikkelt zich naar een nog stabiel en evenwichtiger systeem.

Concurrentie en co-creatie liggen in de natuur erg dicht bij elkaar en beiden leiden tot evolutie. Ook in onze economie zien we dat concurrentie kan leiden tot innovatieve overlevingsstrategieën. Een beetje schuren leidt dus tot creatieve oplossingen. Maar dat is wat anders dan elkaar 'doodconcurreren' want dat put elk organisme en ook elk bedrijf uit.

Het regeneratieve vermogen van de natuur is indrukwekkend. Een ecosysteem groeit en ontwikkelt. De basis hiervoor ligt in het feit dat alle organismen (planten, dieren, bacteriën, schimmels) niet alleen weten te overleven maar impliciet een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van het systeem. Groene planten dragen



bij aan zuivering van de lucht en produceren zuurstof. Regenwormen zorgen al kruipend en etend voor een luchtige bodem en dragen bij aan de vertering en verspreiding van bladresten, vogels snoepen van vruchten en zaden en dragen bij aan verspreiding ervan.

#### *Natuurlijke intelligentie*

Parasolmieren in de Amazone. Het zijn er echt veel meer dan je kunt bevatten. De totale mondiale biomassa aan mieren en termieten bij elkaar is groter dan het totaal aan biomassa (kilogrammen) mensen. En toch zien we bij de mierennesten geen afval, geen files, geen luchtverontreiniging, geen werkeloosheid, geen *burn-out* en geen schade die hun directe leefomgeving aantast. In plaats daarvan zijn de verschillende mieren-kolonies een voorbeeld van een goed lopende landbouwgemeenschap die bijdraagt aan omzettingsprocessen in het tropisch regenwoud en vormen zij een essentiële schakel in het voedselweb zonder 'stress' te veroorzaken voor hun omgeving. Fascinerend toch?

#### *En ook nog circulair*

Het grote misverstand rond circulaire economie is dat het uitsluitend zou gaan over het sluiten van kringlopen. Er zijn veel goede initiatieven uiteraard, echter we lijken ook een eenzijdige obsessie te hebben voor het rondmaken van een specifieke stroom van stoffen of artikelen. Van autoband tot autoband, van spijkerbroek tot spijkerbroek. Kijk je naar een mierennest. Deze 'samenleving' is helemaal niet bezig met het actief sluiten van kringlopen. Toch is hun samenleving in hoge mate circulair, zoals de gehele natuur. Het geheim zit in de aard van de stoffen in de kringloop en in de samenwerking rondom deze stoffen.

De natuur benut slechts een beperkt aantal elementen uit het periodiek systeem (met name C,H,O,P en N te onthouden met de naam 'Chopin' als ezelsbruggetje) en de organisatie van een ecosysteem staat geheel in het teken van verbinding rondom deze stoffen. Producenten maken organische stoffen, consumenten benutten ze en reducers breken ze weer af. Ieder zijn rol. Het gaat dus veel meer over het creëren van voorwaarden voor circulariteit dan het actief met spullen bezig zijn. In haar boek 'Natural Intelligence' legt biologe en Biomimicry expert Leen Gorissen de nadruk op het kijken naar de natuur als biologisch systeem waarin zaken logisch zijn en aansluiten bij het gehele systeem. Met andere woorden; de natuur creëert condities die bijdragen aan het leven door stoffen en processen te gebruiken die niet vervuilen.

#### *Outdoor kleding*

Er zijn veel bedrijven die waarden-gedreven zijn en niet enkel geld- of groei gedreven. Bedrijven die goed willen doen in de wereld terwijl ze ook *business* doen. Maar het valt niet mee om een verschil te maken in een wereld waarin consumenten overwegend op prijs hun keuze maken. Toch zie je mooie voorbeelden.

Buitensportbedrijven als The North Face en Patagonia investeren fors in recycling en hergebruikt. Bij Patagonia is er bovendien een verfrissende bedrijfscultuur gericht op ruimte geven aan ontwikkeling van medewerkers. Geen maximalisatie maar optimalisatie en een poging bij te dragen aan een gezond ecosysteem op het terrein van outdoor kleding.

#### *Ecologisch vakmanschap*

We spreken gemakkelijk over het veroveren van een niche of over het aanscherpen van de regels. Maar in plaats van te spreken in de taal van het oude paradigma, moeten we een nieuwe taal leren. Beter kun je je afvragen welke bijdrage je met je organisatie zou willen leveren aan de samenleving. Bij een nieuw paradigma hoort nieuwe taal.

Welke unieke kwaliteit kun jij inzetten voor een toekomst waarin onze kinderen en kleinkinderen niet alleen kunnen (over)leven, maar ook kunnen floreren en het beter hebben dan wij? Welke toekomst wil je mogelijk maken? Het vraagt moed en lef om deze vragen te stellen en het zijn met name jonge medewerkers die dit aanspreekt. Durf jij jezelf uit te dagen tot een duurzame bedrijfsstrategie naar model van de natuur? Hiervoor kun je de Sustainable Development Goals (SDG's) als *framework* gebruiken of de eerder genoemde drie V's als basis.



*Papegaaiduikers hebben geen KPI's, maar zijn op organische manier doelgericht en omgevingsbewust.*

## 10 ONTWIKKEL ORGANISCH

Bedrijven hebben *targets* en *KPI's* (*Key Performance Indicators*) en houden een oog op de kwartaalcijfers. Overheden hebben beleidsdoelen, jaarplannen en daarbij passende budgetten. Ongetwijfeld is er in beide gevallen sprake van een goede planning maar wat als het heel anders loopt? Wat als zich een onverwachte innovatie aandient, of er is een partner die afhaakt of er dient zich een crisis aan? En stel dat de politieke wind opeens uit een andere hoek waait? Hoe leggen we dat uit?

Het ICT-bedrijf van Eckart Witzen (BDO) deed niet aan strategie en planning maar intussen groeide het bedrijf wel erg snel. In plaats van de groei te managen en controleren werd er, elke keer als een afdeling of team groter werd dan 30 personen, een nieuwe zelfstandige cel opgericht. Deze cel kreeg huisvesting op een locatie waar veel vraag naar de diensten van BDO was. Deze organische groeistrategie was goed afgestemd op de klantvraag en vroeg niet veel overhead. Deze 'organische' ontwikkelstrategie zien we ook vaak in de natuur. Het heeft iets moeiteloos.

### *Ecologische ontwikkeling*

Bevers maken geen projectplannen voor hun infrastructurele werken. Roofvogels stellen geen *KPI's* voor de jacht. Ze kunnen dat ook niet natuurlijk maar hoe zijn ze dan toch succesvol? Zitten er patronen in hun werkwijze waar wij van kunnen leren? De natuur van bevers is te werken aan dammen en daarmee dragen ze bij aan meer diversiteit in het landschap. Er ontstaan brede en smallere stroompjes, diepe en minder diepe wateren, ideale omstandigheden voor vestiging van nieuwe soorten, het ecosysteem wordt langzaam complexer, meer divers ook in de hoeveelheid relaties tussen de organismen. Door toedoen van slechts één soort ondergaat het hele ecosysteem een verandering. Het ontwikkelt zich zonder gepland eindpunt toch succesvol. Wat gebeurt er eigenlijk?

### *De lemniscaat van verandering*

Om organische ontwikkeling in de natuur te kunnen doorgronden, is het nodig om op 'systeemniveau' te kijken. Niet de bomen observeren maar het hele bos. Op systeemniveau valt op dat in alle ecosystemen een voortdurende beweging gaande is. Er is een constante dynamiek rond vier elkaar afwisselende of opvolgende stadia te zien: *opbouw, exploitatie, bestendiging en afbraak*. De beweging kun je je het beste voorstellen als een lemniscaat.

In de fase van opbouw (van linksonder naar rechtsboven) ontstaan er verstevigen relaties. Het systeem beweegt naar een stabiel systeem waarbij vaste relaties en vaste patronen gaan domineren. Dat geeft stabiliteit en gaat door tot een punt waarop het geheel een rigide karakter krijgt. De stabiliserende werking gaat over in een beknellende werking. Bepaalde instituties gaan domineren en worden rigide van structuur. Terugkijkend in de geschiedenis zijn dat achtereenvolgens de kerk, de staat en het bedrijfsleven. Dit laatste vormt momenteel nog steeds een grote dominante macht.



### *In de basis meebewegen*

Van deze 'lemniscaat van verandering' leren we dat het leven zich in een constante complexe cyclus van opbouw en afbraak beweegt. Dat zie je in ecosystemen en dat kun je ook zien in netwerken, organisaties en de samenleving. Het geheel ontwikkelt zich, er komt meer stabiliteit. Echter na verloop van jaren (of decennia) wordt het complexe geheel van relaties star en rigide. Deze rigiditeit houdt geen stand en we komen in een fase van *breakdown*. De macht van dominante instituties brokkelt af, structuren komen los. In de natuur valt een ecosysteem (deels) uit elkaar. Verbindingen worden verbroken, organismen overlijden massaal en er komt veel organische stof vrij. Na de (snelle) *breakdown* volgt een fase van reorganisatie. Zowel in de natuur als in onze samenleving gaat het daarbij om een heroriëntatie op relaties, er gaan nieuwe verbindingen ontstaan, nieuwe samenwerkingen en er lijkt een andere wind te waaien. Wat vrij is gekomen aan potentieel (mensen, middelen, ruimte) wordt op een andere manier benut. De maatschappij her-organiseert zich.

### *Organisch ontwikkelen*

Herschikking zien we bijvoorbeeld bij het ontstaan van verschillende bewoners-initiatieven. Groepen mensen die het heft in handen nemen om rigide geworden (overheid)structuren met stroperige en ondoorzichtige procedures te vermijden. Energie coöperaties, zorgcoöperaties en ook nieuwe voedselcoöperaties zijn mooie voorbeelden. Uiteraard gaat het proces niet vanzelf, want die coöperaties moeten zichzelf uitvinden, passende structuren bouwen en nieuwe relaties aangaan. Het is dus (net als in de lemniscaat) een herschikken van zowel natuurlijke hulpbronnen als een herschikken van relaties waarbij deze groepen zichzelf regelmatig moeten herinneren dat ze graag willen werken aan een nieuw paradigma en niet in de valkuil van het oude systeem moeten stappen.

### *Sturen op energie*

Organische groei betekent niet dat je alles los moet laten. Je kunt wel degelijk invloed hebben op het ontwikkelproces. Door te sturen op energie in het proces en de samenwerking, draag je bij aan de opbouwprocessen en help je het systeem om gemakkelijker door verschillende stappen van de lemniscaat te gaan. Werken op energie maakt dat het systeem of het netwerk zichzelf niet uitholt zoals een energievretende relatie doet. Ondermijnende patronen tussen mensen kosten energie en dat holt uit.

Elke vorm van verbinding is een relatie, ook al wordt er niet gesproken. Je deelt soms hooguit de treincoupé of de snelweg. Maar ook in die situaties kun je je afvragen of zo'n 'samenzijn' je energie kost of dat het juist energie geeft. Als het je energie kost, vraag je je dan af hoe je het samenzijn energiek kunt maken. Een mooi voorbeeld hoorde ik laatst. In plaats van te klagen over de overlast van hangjongeren in een wijk, stapte een aantal mensen op de jongeren af en vroegen ze de jongeren welke droom zij hadden met de wijk. Ze nodigden hen uit om mee te doen met het wijkinitiatief. Praten *met* mensen geeft veel meer energie dan praten *over* mensen. In het boek 'Netwerkend met Energie' van Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn (2019) staan veel ideeën over het sturen op energie in samenwerking.

## EPILOOG

Dieren luieren als het kan en presteren als het nodig is. Planten gaan in winterrust en een adelaar wacht ontspannen maar scherp zijn kansen af. De natuur laat zien dat optimalisatie en afstemming op de omgeving voorwaarden zijn om te kunnen floreren. Vitale ecosystemen beschikken over reserves. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van wat er is zonder dat er maximalisatie plaats vindt.

In een ecosysteem waar veel verandering en dynamiek is zijn dieren zelden afhankelijk van slechts één prooi. Dat zou veel te kwetsbaar maken. Als we de strategieën uit de natuur toepassen op organisaties, moeten we de omstandigheden meenemen. Bij het navigeren uit een crisis past een veelzijdige klantstrategie gecombineerd met een meer ontspannen beleid op de omzet. In andere omstandigheden wellicht een andere strategie. De natuur is vooral slim maar er is meer.

### *De aandacht naar buiten*

Planten en dieren zijn alert en reageren als het nodig is direct op prikkels uit de omgeving. Ze zijn zich voortdurend bewust van hun directe omgeving. Wij mensen lijken mede door ons sterk ontwikkelde brein veel frequenter in ons hoofd te zitten. We denken na over de uitdagingen die op ons pad komen, over het gedrag van anderen. We vinden er iets van, we maken plannen en denken slimme strategieën voor de toekomst uit. De keerzijde hiervan is dat we regelmatig waardevolle informatie uit onze omgeving missen. Informatie die ons ter beschikking staat als we onze aandacht naar buiten onszelf brengen. Niet nadenken over wat je allemaal zou kunnen doen, maar vertrouwen op je skills en durven te handelen. Net als een zebra op de Afrikaanse vlakte. Een soort 'ont-moeten' dus. Spannend? In ieder geval veel effectiever, want het kost minder energie dan al die plannenmakerij.

### *Heelheid*

Burn-out, werkloosheid, macht en dwang, je bezig houden met zaken die niet binnen jouw invloedssfeer liggen, onderbenutting van potentie, lamelendigheid en depressie. Allemaal zaken die de natuur vreemd zijn maar in onze samenleving veel voorkomen. De natuur laat in mijn beleving veel meer 'heelheid' zien dan organisaties. Ik gun ons dat we meer luisteren, kijken en ervaren hoe de natuur werkt en dit als inspiratiebron zien. Als we daarvoor open staan, kunnen we bijdragen aan een meer ontspannen toekomst.

### *Ander paradigma*

Het is duidelijk dat de natuur vanuit een ander paradigma opereert dan wij doen. In het algemeen wordt er in de natuur meer samengewerkt, er wordt minder gepland, er is ruimte voor 'lummelen'. Groei en maximaal is niet de norm. Dit andere paradigma leidt tot een heel ander systeem: een generatief en vitaal systeem. Een systeem dat niet gebaseerd is op het dichtregelen van zaken op basis van wantrouwen, macht en tegenmacht. Heel blij werd ik toen ik het boek 'De meeste mensen deugen' van Rutger Bregman las. Hij pleit voor een wereld gebaseerd op andere waarden die heel veel lijken op natuurlijke waarden. Er zijn genoeg voorbeelden voor 'anders' organiseren en er is ruime inspiratie om weer te floreren. Aan jou de keuze.

### *Dank*

De natuur rijkt ons patronen en principes aan die ons helpen om weer te floreren. Ik ben ervan overtuigd dat deze patronen de toegang zijn naar een natuurlijke en ontspannen manier van werken. In verbinding met elkaar en met de Aarde. Ik hoop dat de praktische handreikingen die ik in dit boekje heb gedaan je daarbij helpen. Met dank aan de natuur.

Ook wil ik hier grote dank uitspreken aan alle mensen die me hebben gestimuleerd bij het schrijven van dit boekje want niets komt tot wasdom zonder de steun en het vertrouwen van collega's, vrienden en familie. Veel dank voor betrokken collega's en lieve familie voor het meelesen met de teksten. En aan mijn collega's van Netwerk & Co een speciale dank om deze publicatie samen te dragen. Tot slot hoop ik uiteraard vooral dat dit boekje jou geïnspireerd heeft.



## OVER DE AUTEUR

Bowine Wijffels (1961) is van oorsprong docent Biologie (SOL Lerarenopleiding). Na een carrière in het onderwijs en een periode als educatief medewerkster bij een NGO, werkte ze ruim 20 jaar als zelfstandig ondernemer en project- en procesbegeleider voor overheden rond natuur en duurzaamheid. Daarna maakte ze de overstap naar de overheid. Bij Bowine ligt de focus niet alleen op inhoud maar vooral op het proces en op leren.

In 2013 maakte Bowine kennis met het vakgebied Biomimicry en werkt sindsdien aan het toepassen van principes uit de natuur op organisatie vragen. Onder het motto: “Een duurzame, veerkrachtige samenleving en economie bestaat al, we hoeven er alleen maar voor naar buiten te gaan.” verzorgt Bowine lezingen, workshops en trainingen voor een breed publiek. Vanuit haar bedrijf Nature-Wise werkt ze als adviseur en trainer en schreef ze diverse publicaties. Vanuit de coöperatieve vereniging Netwerk & Co verzorgt ze trainingen op het gebied van netwerkend werken. Sinds 2020 is Bowine Wijffels werkzaam bij provincie Zuid-Holland rondom circulaire economie.

[b.wijffels@nature-wise.nl](mailto:b.wijffels@nature-wise.nl)

[www.nature-wise.nl](http://www.nature-wise.nl)

[www.netwerkenco.nl](http://www.netwerkenco.nl)



## COLOFON

De foto's in dit boekje zijn van Bowine Wijffels, Aad Kleijweg (p 27) en van usplash.com (cover van mana5280).