

VOORWOORD

De aarde raakt uitgeput door ons huidige gedrag. Er is herstel (regeneratie) nodig. Het roer moet écht om! Om die omslag te kunnen maken zijn bedrijven en organisaties cruciaal. Afkijken van de natuur en natuurlijke principes hanteren kunnen organisaties hierbij helpen. Dit boek geeft de handvatten om dit ook daadwerkelijk te kunnen doen. Voorlopers zullen daarbij de gunst van het publiek gaan ervaren en de resultaten zullen de moeite waard blijken te zijn.

In ons onderzoek van de afgelopen jaren hebben wij ervaren dat continu zien en benadrukken wat er niet goed gaat twee bijwerkingen heeft: het lost niets op én het werkt ontmoedigend en deprimerend. Wij pleiten ervoor om te stoppen met denken dat de toekomst slechts fataal kan aflopen. Dat wordt absoluut een uitdaging, dat is wel duidelijk. Maar onze toekomstvisie is niet apocalyptisch. Wij denken en geloven dat we verandering kunnen bewerkstelligen, maar het zal niet vanzelf gaan. We zullen alle krachten moeten bundelen om het tij te keren. En als we willen, kunnen we dat. Sterker, wij zien overal om ons heen al heel veel gebeuren. Soms nog klein, maar wat klein en goed is, zal snel groeien en de gunst van de massa krijgen.

In die zin omarmen we dat wat Willem Ferwerda van

Commonland (hoofdstuk 12) zijn hoogste prioriteit noemt: *return of inspiration*. Dat wil zeggen: zodra mensen het gevoel hebben dat het anders kan, raken ze gemotiveerd om het ook daadwerkelijk anders te gaan dóén. Ze kijken anders tegen de huidige uitdagingen aan en willen er eigenlijk snel mee aan de slag. Met hoop en inspiratie gaat het lukken.

Er is inmiddels een duidelijk gevoel van urgentie en we willen vooral focussen op oplossingen. Dáár gaat dit boek over: hoe kun je als organisatie regenererend worden? Hoe kun je ervoor zorgen dat je als organisatie onder de streep meer oplevert voor onze planeet dan je kost? Daarbij zullen we af moeten van bestaande definities. Vooruitgang wordt op dit moment vooral in financiële termen gedefinieerd. Als we maar meer produceren en meer consumeren en alle wijzertjes omhoog wijzen, komt het goed; dan zijn we allemaal beter af. Dit doet bijna automatisch een beroep op onze menselijke hebzucht, met de gedachte dat meer ook beter is. Hoe meer je kunt laten zien aan je familie, je buurman, je collega of andere landen, hoe hoger je op de ladder stijgt. Dit is echter te eendimensionaal en daarmee te beperkt en niet langer houdbaar. We krijgen inmiddels gelukkig ook steeds meer oog voor de natuur.

‘ALL WE NEED TO LIVE A GOOD
LIFE, SURROUNDS US.
SUN, WIND, PEOPLE, BUILDINGS,
STONES, SEA,
BIRDS AND PLANTS.
COOPERATION WITH ALL THESE
THINGS BRINGS HARMONY.
OPPOSITION TO THEM
BRINGS DISASTER AND CHAOS.’

BILL MOLLISON,
MEDEOPRICHTER VAN PERMACULTURE

In 1968 gaf Robert Kennedy ons aan het begin van zijn noodlottige presidentscampagne een heel mooi inkijkje in zijn visie op een nieuwe wereld. Hij sprak toen al deze wijze, legendarische woorden:

'Het bruto nationaal product meet alles behalve dat wat het leven de moeite waard maakt.'

Ervaringen vanuit ons eigen leven en onze praktijk

Als tienjarig ventje werkte ik, Jan, al op de tuinderijen van mijn opa en ooms en leerde ik werkenderwijs over planten en de natuur. Mijn ouders hadden geen geld voor vakanties, dus ik werkte iedere vrije dag op de tuinderij. Mijn moeder was blij dat ik de deur uit was en dat ik leerde om te werken. Het voelde heel natuurlijk en absoluut niet zielig dat ik werkte terwijl mijn vriendjes ergens op een zonnig strand lagen. Het voelde namelijk niet als 'moeten'. Het was leuk en het inspireert me tot op de dag van vandaag.

In de organisaties waar ik werkte, volgde ik na een opleiding bedrijfskunde veel intensieve coachings-, verander-, leiderschaps- en mediation-opleidingen, alsmede opleiding in systemisch werken en zelfstudie naar organisatiepsychologie en verandering. Ik leerde over de evolutionaire psychologie (wat de natuurlijke drivers van mensen zijn), de neurowetenschap, cultuur-

onderzoek, onderzoek naar betrokkenheid, emotionele intelligentie en permacultuur.

In die periode dacht ik vaak terug aan de verhalen van mijn ooms, mijn eigen tuin, de lange reizen door de natuur en alles wat ik daar observeerde. Steeds vaker zag ik parallellen tussen organisaties en de natuur – denk aan de overeenkomst tussen een plant die niet op de juiste plek staat en een talent dat niet op de juiste plaats zit. Ik vertaalde natuurwetten naar natuurlijke principes, die ik in de praktijk toepaste. Steeds opnieuw bleek dat als deze natuurlijke principes in organisaties werden gevolgd, de resultaten en de betrokkenheid van mensen toenamen.

De laatste tien jaar opereer ik als zelfstandig consultant en help ik bedrijven bij het implementeren van veranderingen op het gebied van leiderschap of bij het aanleren van veranderderskills bij *key players* in de organisatie. Soms doe ik dat met behulp van trainingen en workshops, maar ook door er concreet te helpen. In de loop der tijd heb ik de natuurlijke principes uitgeschreven en steeds weer aan de praktijk getoetst. Keer op keer bleek dat ze werken en dat ze helpen om de natuurlijke balans in organisaties te herstellen.

Daarnaast is mij al heel lang duidelijk dat het economische model – dat ons het afgelopen tijdperk veel gebracht heeft – aan het einde van zijn levenscyclus is gekomen. Er moet een meer gebalanceerde kijk op vooruitgang komen, waarin onze aarde, de mensen en een eerlijkere verdeling van middelen vooropstaan. Organisaties moeten daarbij regeneratief worden.

Wat je als bedrijf doet, mag niet meer kosten dan je opbrengt. En het moet onder de streep positief bijdragen aan aarde, mens en een eerlijke verdeling. Een enorme uitdaging dus, waarbij je niet wegblijft met kleine aanpassingen, maar werkelijk 'uit de groef' moet komen. En waarbij je moet veranderen naar een compleet nieuw design, gebaseerd op natuurlijke principes.

Al in mijn jonge jaren heb ik, Jeannette, ervaren wat het effect is van voedsel op hoe ik me voel. Maar ook wat het effect van sporten is, of juist niet sporten. Suiker heeft altijd al een grote aantrekkingskracht op mij gehad, ik ben dus bekend met de zogenaamde *sugar rush* en de dip die daar subiet op volgt. Mijn hele leven heb ik veel aan sport gedaan, gewoon omdat ik me daar lekker bij voel en vanwege de sociale contacten. Uiteraard zijn er periodes geweest waarin ik vaker een zak snoep leegat en minder aan sporten toe kwam. Dit had altijd effect op hoe ik mijn vel zat, letterlijk en figuurlijk. Ik ben altijd aan het uitzoeken hoe dat komt. Ik heb me enorm verdiept in voeding, gewoon omdat ik wilde weten wat ik nou het best wel of niet kon eten om me goed te voelen en energie te hebben om lekker te kunnen werken, sporten en leven. Als bepaalde informatie plausibel klonk, probeerde ik het uit op mezelf. Veel diëten en voedingssystemen zijn dus langsgelopen. Wat ik ervan geleerd heb? Dat ik me bij natuurlijk voedsel het best voel. Na mijn studie International Management heb ik bij verschillende organisaties gewerkt alwaar ik diverse cursussen heb

gedaan om mezelf verder te ontwikkelen. Daarbij ben ik het meest gegrepen door het vakgebied van (proces) verbeteren en veranderen omdat dit zo dicht staat bij wie ik in essentie ben. Dat resulteerde in een opleiding tot professioneel coach en systeemcoach voor organisaties en organisatieverandering. Hiermee heb ik in de praktijk een schat aan ervaring op gedaan. Of het nu gaat om leefstijlverandering of een organisatieverandering, het belangrijkste is dat er intrinsieke motivatie is om te veranderen. Voor mij persoonlijk is dat lekker in mijn vel zitten en goede energie hebben waardoor ik als vanzelf natuurlijk voedsel eet. Voor organisaties en de mensen waar ik mee werk is dat heel graag regeneratief willen worden. Want alleen als je zelf heel graag wilt veranderen gaat het lukken.

En daar is het raakvlak met Jan, mijn grote liefde en levenspartner. We delen niet alleen de eindeloze interesse in menselijk gedrag, we zijn beiden gek op planten, tuinen en tuinieren. Dus toen wij onze kennis en bevindingen met elkaar bespraken, kregen we het idee: dit kan anders. Het begon met een paar moestuinbakken en appelbomen in de tuin. Inmiddels hebben we een voedselbosrand aangelegd. Binnenkort hebben we onze eigen kippen, in de toekomst volgen schapjes en geiten. We willen ons eigen voedsel kweken, op een natuurlijke manier, zodat wij ons Natuurlijk! lekker voelen en samen gezond oud kunnen worden.

Jan en ik kennen elkaar nu zo'n jaar of tien (we waren ooit samenwerkende leiderschapscoaches/consultants) en al sinds ik hem ken, is zijn kijk op leiderschap

geïnspireerd door de natuur. En daarmee inspireerde hij mij. Ons verlangen naar Natuurlijk! en onze gezamenlijke kennis van verandertrajecten bij mensen en organisaties hebben geleid tot dit boek: *Natuurlijk! organiseren*. Natuurlijk! is de naam van ons bedrijf, voor meer informatie zie achterin het boek: 'Over Natuurlijk!' Het boek is ontstaan vanuit onze visies en ervaringen en gaat dus over regeneratief organiseren, over een uitdagende toekomst, die er absoluut gaat komen. Veel van de huidige bedrijven zullen afvallen, omdat ze niet kunnen volgen. Geen luxe, maar pure noodzaak als we met de verdergaande groei van onze wereldbevolking een toekomst op deze aarde willen. Geen utopie trouwens, want we gaan voorbeelden laten zien van regeneratieve organisaties, die ons kunnen inspireren tot oplossingen.

De natuur heeft de meest ingenieuze oplossingen al bedacht. Wij kunnen daar ons voordeel mee doen bij onze hedendaagse uitdagingen als we daartoe bereid zijn en goed leren observeren. Wij beogen met dit boek de kloof tussen natuur en organisatie te dichten. Het is bedoeld als inspiratie voor organisaties die hier actieve stappen in willen zetten. Graag delen we met je hoe je deze transformatie in jouw omgeving tot stand kunt brengen.



INLEIDING

De huidige staat van onze planeet is er een van uitputting – uitputting van Moeder Aarde, Moeder Natuur, ecosystemen, mens en dier. Volgens het merendeel van de wetenschappers zorgen menselijke activiteiten voor opwarming van de aarde, met een drastische afname van de biodiversiteit tot gevolg. Wat voorbeelden:

- Milieuvervuiling met gevolgen voor de gezondheid, de voedselketen en het klimaat.
- Uitputting door verkeerd gebruik van landbouwgronden, zoals monoculturen, pesticiden, herbiciden en kunstmest.
- Intensieve veehouderij en uitputting van wereldzeeën door overbevissing en stroperij.
- Grote economische ongelijkheid (inkomen, arbeid) en ongelijke kansen wereldwijd (onderwijs, werk, welzijn, discriminatie).
- Veel migratie door oorlogen, religieuze conflicten en klimaatgevolgen.

De VN maakte het totale wereldsysteem inzichtelijk met zeventien *sustainable development goals*.

Hierbij is gekeken naar zaken als armoede, gezondheidszorg, gelijke rechten voor man en vrouw, veilig-

heid en economische groei. Uitgaande van de door VN-wetenschappers gestelde doelen verkeren we in de kritische gevarezone.

Herstel is hard nodig; niet 'een beetje minder slecht dan voorheen', maar 'echt goed en veel beter dan voorheen'. Geen greenwashing, maar van degeneratie naar regeneratie oftewel regeneratief organiseren. Kort gezegd: de impact van een organisatie moet onder de streep meer opleveren dan ze kost en dat geldt voor de hele cyclus van producten en services.

Een goed werkend natuurlijk ecosysteem is van nature een regeneratief systeem, gebaseerd op een regeneratief design. De natuur is immers volop voorhanden, vol wijsheid, en we kunnen ons voordeel ermee doen. We moeten gaan samenwerken met de natuur en niet tegen de natuur in, zoals we nu veelal doen. We kunnen de toekomst van onze planeet, van onze kinderen en kleinkinderen ermee veiligstellen. Hoe? Dat ga je in dit boek lezen. Mensen en organisaties hebben een sleutelrol als het gaat om het doorvoeren van innovatieve en regeneratieve veranderingen, en het ontkrachten en laten uitsterven van bestaande niet-duurzame systemen. Bestaande systemen zullen zich niet zomaar van het bord laten slaan. We moeten uit de bestaande groeven

treden en huidige 'belangen' in een ander daglicht zetten, zodat we kunnen beginnen met regeneratief organiseren en met het maken van regeneratieve designs. Regeneratief denken weerspiegelt het wérkelijke belang van de mens en de planeet. Het woord 'design' is wellicht misleidend – alsof alles maakbaar is door de mens. Dat is niet zo. Maar door samen te werken met de natuur in *a beneficial relationship* kunnen we onszelf als geheel wel hélen. We zijn als mensen afhankelijk van de hulpbronnen van de aarde. Het woord 'hulpbronnen' zegt het eigenlijk al: ze staan ten dienste van de mens, denken wij. Terwijl de mens juist onderdeel is van de natuur, al zien we dat niet altijd zo.

Deel 1 van dit boek gaat over de urgentie van de transformatie en de kansen die ze biedt. Omdat we denken dat iedereen de aanleiding wel kent uit de media, geven we in dit boek geen al te uitgebreide uiteenzetting daarover.

Deel 2 gaat over het model – afgekeken van de natuur – dat ten grondslag ligt aan de uiteindelijke transformatie naar een regeneratieve organisatie.

Deel 3 gaat over hoe de transformatie naar een regeneratieve organisatie in de praktijk verloopt: een stappenplan waarmee je als organisatie concreet aan de slag kunt met de skills die nodig zijn om de transformatie goed te kunnen faciliteren.

Als laatste zijn een samenvatting, begrippenlijst en literatuurlijst toegevoegd.

De regeneratieve landbouw is een heel mooi inspirerend voorbeeld, waarbij het roer helemaal om is gegaan. Hierover in hoofdstuk 2 meer. Het aantal inspirerende voorbeelden is te groot om ze hier allemaal uit de doeken te doen, maar ze zijn wel te vinden in ons e-boek (gratis aan te vragen via onze website: www.natuurlijkorganiseren.com). Daarin vind je vele prachtige, inspirerende verhalen, waar wij persoonlijk door zijn geraakt, omdat de ideeën simpel uit te voeren zijn (sommige mensen in de voorbeelden hebben met nul opleiding werkelijk wonderen verricht), een grote en kwalitatief uitstekende opbrengst geven en heel goed te integreren zijn, zowel binnen organisaties als binnen het eigen gezin.

Het goede doen met een zo klein mogelijke footprint en om een betere wereld achter te laten: daar wil dit boek aan bijdragen. Hoopvolle oplossingen liggen naar onze mening onder andere in een nieuw optimistisch Natuurlijk! regeneratief design. Hiermee willen we organisaties inspireren om te komen tot nieuwe substantiele regenererende innovaties. Dit boek biedt hoop en handvatten voor de mensen en organisaties die hun steentje willen bijdragen aan een betere wereld.

**‘Indianen noemen de hulpbronnen “familie”.
Kijk, dat is meteen een heel andere relatie en
dat leidt ook meteen tot heel ander gedrag.’**

JAN WOGNUM

Een preview in het landschap van de regenererende organisatie



BY EVIE

DEEL 1

‘IT IS NOT THE STRONGEST
OF THE SPECIES THAT SURVIVES,
NOR THE MOST INTELLIGENT
THAT SURVIVES.
IT IS THE ONE THAT IS MOST
ADAPTABLE TO CHANGE.’

CHARLES DARWIN

REGENERATIEF ORGANISEREN WAAROM?

Dit deel gaat specifiek over de urgentie en de noodzaak van een regeneratieve toekomst, waarin bedrijven een voortrekkersrol moeten gaan spelen. We gaan je meer vertellen over wat regeneratief organiseren is en waarom het 'herstellen van de fabrieksinstellingen van de natuur' nodig is. We nemen je mee in ons proces, van inspiratie tot praktijk. We leggen uit wat er komt kijken bij een paradigmaverschuiving, want dat is wat het regeneratieve denken in feite is.



HOOFDSTUK 1

REGENERATIEF ORGANISEREN IS DE NIEUWE NORM

Inleiding

Om een beter begrip van regeneratie te krijgen gaan we in dit hoofdstuk wat dieper in op wat het betekent en waarom het zo anders is dan het perspectief dat de mensheid op dit moment heeft. Vervolgens kijken we wat regeneratief organiseren voor het bedrijfsleven betekent.

De definitie van regeneratie

De definitie van regeneratie die wij in dit boek hanteren, is: regeneratie is het proces van vernieuwing, herstel en groei, waardoor cellen, genomen, organismes en ecosystemen bestand zijn tegen natuurlijke fluctuaties of gebeurtenissen die verstoring of schade veroorzaken. Je kunt de definitie van regeneratie dus bezien vanuit meerdere perspectieven. En alles wat afbreuk doet aan deze definitie, is dus níét regeneratief.

Van degeneratie naar regeneratie

Als we het in dit boek hebben over een regeneratief design, dan bedoelen we een design dat in zijn geheel deze principes omarmt en ten uitvoer brengt. Als we schrijven over duurzaam, dan is dat dus 'regenererend duurzaam' en niet 'een beetje minder belastend dan daarvoor duurzaam'. Geen greenwashing dus met mooie marketingpraatjes, waardoor het begrip 'duurzaamheid' in veel gevallen verwordt tot een nietszeggend fopwoord.

Zo maakt de industrie elektrische apparaten steeds iets zuiniger. Dat noemen we dan 'duurzamer', maar het kost onder de streep toch nog steeds meer dan het oplevert. Als eerste worden milieueffecten van de productie onvoldoende meegenomen of niet onderkend en doorberekend; daardoor blijven ze voor producent en consument verborgen. Ten tweede neemt het aantal elektrische apparaten per consument jaarlijks toe, waardoor de winst van de zuinigere werking voor ons ecosysteem meteen weer tenietgedaan wordt. Ten derde gaat de wereldbevolking nog enorm groeien, waardoor de afzet van elektrische apparaten nog meer toeneemt. Regeneratief gezien is het zaak om alle milieueffecten transparant te maken en de kosten daarvan door te berekenen aan de producent en dus aan de consument. Zit er dan überhaupt nog een verdienmodel in? Zijn er dan nog steeds consumenten die zich het apparaat kunnen veroorloven? Willen ze het apparaat nog steeds hebben als ze weten wat deze milieueffecten zijn? Of kunnen we consuminderen? Of delen? Volgens Babette Porcelijn, schrijfster van het boek *De verborgen impact. Alles voor een eco-positief leven*, is 79 procent van de impact in de westerse wereld voor onszelf verborgen. Dat is niet langer houdbaar.

De norm wordt dus: regeneratief zijn. En deze kwalitatieve term kun je alleen gebruiken als je dit ook feitelijk voor het hele systeem kunt aantonen. Dat dwingt je echt om anders te gaan ontwerpen. Producten moeten circulair worden geproduceerd onder goede omstandigheden, dus zonder kinderarbeid, met schone, her-

‘VOOR DE NATUUR ZOU HET
HET BESTE ZIJN ALS WE HET
MILIEU ZO SNEL MOGELIJK
VERPESTEN. DAN ZOU DE MENS
NAMELIJK ALS EEN VAN DE
EERSTE SOORTEN UITSTERVEN.’

MIDAS DEKKERS

bruikbare grondstoffen en zonder vervuiling, en ze moeten van een goede kwaliteit zijn, zodat ze niet na een week alweer worden weggegooid. Bovendien moet iedereen in de keten er zijn *fair share* aan kunnen verdienen.

Heel simpel gezegd is regeneratief denken en handelen gebaseerd op het volgende uitgangspunt: alles wat we doen op deze aarde, levert onder de streep meer op dan dat het kost en is gebaseerd op de duurzaamheidsprincipes van de natuur:

Maximaliseer de energiebesparing; de voor productie benodigde hoeveelheid energie mag niet hoger zijn dan de hoeveelheid energie die het product oplevert.

Bespaar op materiaal en maak gebruik van veelvoorkomende materialen die lokaal voorhanden zijn.

Maak alles duurzaam en circulair en versterk het totale systeem.

Meer teruggeven aan het totale systeem dan het kost levert geen maximale economische winst op voor alléén de aandeelhouders (zoals in de huidige situatie meestal het geval is), maar winst voor álle onderdelen van het systeem. Dit is inclusief de aandeelhouders, mensen, het milieu, het welzijn van mensen en de natuur.

Na de eerste inspirerende voortrekkers zoeken steeds meer mensen en organisaties naar een kans om hierop aan te haken of om zelf dat briljante initiatief te starten. En dus kijken we in dit boek ook naar een aantal rege-

neratieve designs, die in de praktijk al heel goed blijken te werken en ons verder kunnen inspireren. Onze eigen inspiratie komt uit de regeneratieve agricultuur, waar dergelijke alternatieven zich al meer dan bewezen hebben (hoofdstuk 2).

Wat betekent dit voor een organisatie die regeneratief wil zijn?

Regeneratieve organisaties willen uiteraard financieel en economisch gezond zijn om de continuïteit van het bedrijf voor de toekomst te waarborgen, maar niet meer alleen gebaseerd op het verhogen van aandeelhouderswaarde. Het verhogen van waarde op álle fronten voert in regeneratieve organisaties de boventoon. Denk daarbij aan levens- en werkgeluk en duurzame oplossingen die positief bijdragen aan het geheel: een schonere aarde en herstel van uitgeputte systemen zoals de landbouw door te stoppen met het gebruik van pesticiden en kunstmest, het oplossen van ziekte- en hongerproblematiek, kennisverbreding, kansen bieden aan groepen die er anders niet aan te pas komen, het voorkomen van vluchtelingenstromen, flexibelere oplossingen voor weersinvloeden en klimaatgeweld, schoon drinkwater voor iedereen, et cetera. Regeneratieve organisaties zullen tijdens en na hun transformatie met steeds meer soortgelijke bedrijven een keten van natuurlijk helend vermogen in gang zetten en zich onderscheiden van organisaties die dit niet doen.

En waarom zou je hier als organisatie aan meedoen?

Natuurlijk! ORGANISEREN

Het is tijd dat organisaties gaan werken volgens de wetten van de natuur. Dat is niet alleen beter voor de aarde en de mens maar ook voor de bedrijfsresultaten.

Steeds meer bedrijven beseffen dat ze niet bijdragen aan een écht duurzame toekomst. De oplossing is regeneratief organiseren: alles wat een organisatie doet, brengt onder de streep meer op dan het kost. Net als in ecologische kringlopen zoals een bos waarin alle elementen elkaar positief verrijken. Dit betekent voor bedrijven dat bijvoorbeeld producten circulair worden geproduceerd. En dat iedereen in de keten zijn fair share van de overvloedige opbrengsten verdient.

Bedrijven die kiezen voor regeneratief organiseren zullen ontdekken dat het niet alleen goed is voor de aarde, maar ook voor de eigen organisatie. Regeneratieve organisaties behalen uitstekende resultaten en hebben betrokken medewerkers, die willen gaan voor dat zinvolle doel.



Jan Wognum is bedrijfskundig geschoold en heeft zich als coach en consultant gespecialiseerd in het begeleiden van managers en organisaties die kiezen voor regenererend werken en leven.

Jeannette van Warmerdam heeft zich als verandermanager en coach ontwikkeld en raakte er net als Jan van overtuigd dat er in de toekomst alleen nog plaats is voor organisaties die samenwerken met de natuur, en niet tegen de natuur.

