

Geschreven door
**GILES HUTCHINS EN
LAURA STORM**

Vertaald door
**TOSCA WEIJERS EN
GERKO VAN DER GRAAF**

Met een voorwoord van
**JAN GLASTRA VAN LOON EN
LAURA BONGERS**

REGENERATIEF LEIDERSCHAP

Het DNA van levensbevestigende organisaties in de 21e eeuw



Reacties op *Regeneratief leiderschap*

‘Na elf jaar onderzoek is mijn conclusie dat *Regeneratief leiderschap* de enige weg is die een positieve toekomst kan bieden. Je zou willen dat alle organisaties wereldwijd regeneratief leiderschap omarmen. Dit boek is letterlijk van levensbelang, lees het en ga ermee aan de slag.’

BABETTE PORCELIJN, OPRICHTER THINK BIG ACT NOW,
AUTEUR VAN O.A. DE VERBORGEN IMPACT EN HET HAPPY 2050 SCENARIO

‘Met *Regeneratief leiderschap* bieden Giles Hutchins en Laura Storm een waardevolle bron voor leiders die klaar zijn om zichzelf opnieuw uit te vinden, zodat hun persoonlijke transformatie hen in staat stelt om beter te dienen in de transformatie van de bedrijven en organisaties waarvoor ze verantwoordelijk zijn.’

DANIEL WAHL, AUTEUR VAN *DESIGNING REGENERATIVE CULTURES*

‘*Regeneratief leiderschap* biedt een wenkend perspectief voor diegene die management- en leiderschapsmodellen achter zich hebben gelaten en op zoek zijn naar een nieuwe, duurzame manier van denken en doen. Het neemt het leven zelf, de natuur, als uitgangspunt. Dat biedt verrassende nieuwe inzichten, inspiratie en (h)erkenning van datgene wat we ten diepste eigenlijk al weten, maar waar we ons niet altijd van bewust zijn. Dit boek neemt de lezer op een zachte, uitnodigende manier mee op de reis van bewustwording en brengt hen in verbinding met waar leiderschap op een duurzame manier het verschil in kan maken.’

PROF. DR. GABRIËL ANTHONIO, RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN,
AUTEUR VAN O.A. HET LEVEN PRAAT TERUG EN HET ZWITSERS ZAKMES VAN DE LEIDER

‘Een krachtige inspiratiebron voor leiders die houvast zoeken in de tussentijd van veranderen. Het nodigt uit om niet alleen systemen te verbeteren, maar werkelijk deel te worden van de wezenlijke verandering.’

JITSKE KRAMER, ANTROPOLOOG EN BESTSELLERAUTEUR VAN O.A. *TRICKY TIJDEN*

‘In de zoektocht naar inspiratie in de natuurlijke wereld bieden de principes in *Regeneratief leiderschap* een raamwerk voor een meer geïnspireerd pad voorwaarts in het zakelijke en persoonlijke leven.’

RYAN GELLERT, CEO PATAGONIA EUROPA, MIDDEN-OOSTEN EN AFRIKA

‘Decennialang is leiderschap in organisaties gebaseerd geweest op groei. Dat put mensen en de aarde uit. Het is tijd voor nieuw leiderschap, gebaseerd op wederkerige relaties met alle stakeholders van de organisatie: met menselijk en niet-menselijk leven. Dat brengt bloei. *Regeneratief leiderschap* is daarvoor een uitstekende gids.’

PAUL SCHENDERLING, ECONOOM, ADVISEUR EN BESTSELLERAUTEUR VAN O.A.
ER IS LEVEN NA DE GROEI EN CONTINENT VAN DE KWALITEIT

‘De wereld verandert snel en organisaties houden het tempo van de transformatie niet bij. Dit boek nodigt leiders uit om de noodzakelijke vernieuwing te katalyseren om de achterstand niet alleen in te halen, maar om de wereld de 21e eeuw binnen te leiden.’

CHRISTIANA FIGUERES, EXECUTIVE SECRETARY UNFCCC 2010 - 2016

‘Dit boek gaat zo diep in op alle aspecten die komen kijken bij het leven op aarde. Het neemt je stap voor stap mee waardoor de puzzelstukjes ineens allemaal lijken te passen. Dit gaat verder dan goed voor jezelf zorgen en de mensen en wereld om je heen. Dit gaat over begrijpen waarom we doen wat we doen en hoe we dat kunnen inzetten voor het goede. Durf dit boek te lezen, het is een pil, maar het is bizar goed.’

MAARTJE BREGMAN, SPREKER, SCHRIJVER EN FOUNDER HAPPY TIMES MAGAZINE

‘Dit boek zit vol wijsheid en vastberadenheid! Een boek dat leiders zal inspireren om de weg in te slaan naar werken in harmonie met onze innerlijke natuur en de ecosystemen waarvan we afhankelijk zijn. Precies wat we nodig hebben om te slagen in de 21e eeuw.’

TIM FLANNERY, WETENSCHAPPER EN AUTEUR VAN *WEATHER MAKERS* EN *HERE ON EARTH*

‘Terwijl oude systemen vastlopen en nieuwe technologie de toon zet, is er behoefte aan leiders die durven vertrouwen op de natuur, de kracht van diversiteit en het regeneratieve vermogen van mensen. Want niet systemen, maar mensen maken het verschil. Dáár begint echte impact.’

ARKO VAN BRAKEL, ONDERNEMER, SPREKER EN AUTEUR



REGENERATIEF LEIDERSCHAP

Het DNA van levensbevestigende
organisaties in de 21e eeuw

**GILES HUTCHINS EN
LAURA STORM**

Vertaald door
**Tosca Weijers en
Gerko van der Graaf**

Met een voorwoord van
**Jan Glastra van Loon en
Laura Bongers**



Inhoudsopgave

Inleiding		11
DEEL 1	TEGENVALLERS EN DOORBRAKEN	19
Hoofdstuk 1	Terug in de tijd om de oorsprong van onze huidige crisis te vinden	21
Hoofdstuk 2	Zijn we aan het afbreken of doorbreken?	43
Hoofdstuk 3	Het begin van een nieuw leiderschapstijdperk	63
Intermezzo		87
DEEL 2	HET DNA VAN REGENERATIEF LEIDERSCHAP	93
Hoofdstuk 4	Een nieuw regeneratief model gebaseerd op de logica van het leven	95
Hoofdstuk 5	De twee dynamieken in regeneratief leiderschap	127
Hoofdstuk 6	Living Systems Design	151
Hoofdstuk 7	Living Systems Culture	179
Hoofdstuk 8	Living Systems Being	215
Intermezzo		237
DEEL 3	ALS HET ER ECHT OM GAAT	239
Hoofdstuk 9	Het DNA van regeneratief leiderschap toepassen	241
Hoofdstuk 10	Veelgestelde vragen	273
Hoofdstuk 11	Gereedschapskist voor regeneratieve leiders	287
Epiloog		313
Dankwoord		317
Woordenlijst		319
Bibliografie		323
Lof voor <i>Regeneratief leiderschap</i>		329
De auteurs van dit boek		333



Inleiding

Welkom bij de reis van je leven

Terwijl we deze inleiding schrijven, zijn miljoenen scholieren en studenten aan het protesteren, slaan ze elke vrijdag een schooldag over en eisen ze van volwassenen dat ze actie ondernemen om de klimaatverandering aan te pakken. De Schoolstaking voor het Klimaat was een initiatief van het zestienjarige Zweedse meisje Greta Thunberg. Zij was zo bezorgd over de toestand van de aarde dat ze zich genoodzaakt voelde om iets te doen. Na de zomervakantie van 2018 ging ze niet naar school, maar in plaats daarvan voor het parlamentsgebouw in Stockholm zitten. Naarmate de dagen verstreken, sloten steeds meer studenten zich bij haar aan en in januari 2019 werd ze uitgenodigd om wereldleiders toe te spreken tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van het World Economic Forum in Davos, Zwitserland. Hier sprak ze de wereldleiders toe:

'We bevinden ons nu op een moment in de geschiedenis waarop iedereen met enig inzicht in de klimaatcrisis die onze beschaving en de hele biosfeer bedreigt, zich in duidelijke taal moet uitspreken, hoe ongemakkelijk en onrendabel dat ook is. We moeten bijna alles in onze huidige samenlevingen veranderen. Hoe groter je ecologische voetafdruk, hoe groter je morele plicht. Hoe groter je platform, hoe groter je verantwoordelijkheid. Volwassenen zeggen steeds dat ze het aan jongeren verplicht zijn om hen hoop te geven. Maar ik wil jullie hoop niet, ik wil niet dat jullie hoopvol zijn. Ik wil dat jullie in paniek raken, ik wil dat jullie de angst voelen die ik elke dag voel. En vervolgens wil ik dat jullie handelen, ik wil dat jullie handelen zoals jullie bij een crisis zouden doen. Ik wil dat jullie handelen alsof het huis in brand staat, want dat staat het namelijk ook.'

Op 15 maart 2019 vonden de klimaatstakingen plaats in meer dan tweeduizend steden in 123 landen. Hierbij kwamen miljoenen mensen samen. En Greta is inmiddels genomineerd geweest voor de Nobelprijs voor de Vrede.

Er is geen twijfel mogelijk. We leven in een tijd die gekenmerkt wordt door grote omwentelingen en veranderingen. We kunnen de ineenstorting van wereldwijde systemen niet langer negeren. Leiders, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, krijgen te maken met steeds grotere uitdagingen: schaarste in grondstoffen, veel stress op de werkvloer, onvoorspelbare, frequente en ontwrichtende innovaties, sociale ongelijkheid die zich steeds verder uitbreidt, voortdurende concurrentie om de beste mensen binnen te halen, toenemende onzekerheid en veranderende

verwachtingen van belanghebbenden, extreem snelle digitalisering en globalisering, massale migratie- en vluchtelingenstromen, kwetsbare toeleveringsketens, oplopende sociale spanningen, politiek extremisme, endemisch geweld, Brexit, Trump, en wereldwijd stijgende staats- en consumentenschulden.

Je hebt hier ongetwijfeld een beeld bij.

Daar komt nog bij dat de biodiversiteit wereldwijd afneemt met een snelheid die we in de geschiedenis van de mensheid nog nooit hebben gezien en dat het klimaat op aarde sneller verandert dan verwacht, met als gevolg dat al onze systemen nog meer onder druk komen te staan.

‘De gezondheid van de ecosystemen waarvan wij en alle andere levende wezens afhankelijk zijn, gaat sneller achteruit dan ooit. We eroderen wereldwijd de fundamenteën van onze economieën, bestaansmiddelen, voedselzekerheid, gezondheid en levenskwaliteit.’

Sir Robert Watson, voorzitter IPBES, Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services

We hebben productiesystemen gecreëerd die gebaseerd zijn op een lineair take-make-waste-model dat gericht is op urgentie en ontmenselijking. We hebben financiële systemen gecreëerd die gebaseerd zijn op winstmaximalisatie op de korte termijn, die het leven negeren en de menselijke integriteit ondermijnen. Onze organisatiesystemen worden gedomineerd door hyperconcurrentie, machts-hiërarchieën en toenemende stress. In ons huidige leefklimaat profiteren enkelen ten koste van velen.

De oude systemen en structuren van een postindustriële cultuur waarin alles om consumptie draait vallen langzaam uit elkaar. We kunnen deze oude weg niet langer blijven bewandelen, maar door dit verval zien we nu over de hele wereld pioniers opstaan die de voorwaarden scheppen voor een nieuwe zienswijze. Deze pioniers geloven dat er een betere manier is om te leven en zaken te doen. Ze passen systemen en structuren aan en komen met nieuwe manieren van zaken doen die daadwerkelijk bijdragen aan het leven op aarde in plaats van het te vernietigen.

Het is misschien gemakkelijker om te blijven doen wat je altijd al hebt gedaan en het kan verstandig lijken om te midden van al deze onzekerheid en veranderlijkheid vast te houden aan datgene waar jij je goed bij voelt. Maar op de lange termijn vreet het je vanbinnen op, verzwakt het je en ondermijnt het de vitaliteit van je organisatie en haar ecosysteem van belanghebbenden.

De echte vraag die je jezelf moet stellen is: hoe kun je een nieuwe manier vinden om dit proces te doorbreken in deze uitdagende tijden? Hoe kun jij handelen vanuit de veronderstelling dat we ons inderdaad in een crisistijd bevinden? Hoe kun jij helpen nieuwe manieren te ontwikkelen die ons vooruit helpen?

Hoe word jij wat wij een regeneratieve leider noemen, iemand die bijdraagt aan een toekomst waarin organisaties gedijen, ecosystemen floreren en mensen weer opbloeien?

‘We gaan nu een tijd van onredelijkheid tegemoet, waarin de toekomst op zoveel gebieden door ons en voor ons vormgegeven moet worden – een tijd waarin de enige voorspelling die uit zal komen de voorspelling is dat geen enkele voorspelling uit zal komen. Een tijd dus voor gedurfde verbeeldingen in zowel het persoonlijke als het openbare leven, een tijd waarin we het onwaarschijnlijke moeten denken en het onredelijke moeten doen.’

Charles Handy, deskundige op het gebied van organisatiecultuur

Ben je er klaar voor om het onwaarschijnlijke te denken en het onredelijke aan te gaan? Ben je er klaar voor om je als een volwassene te gedragen en je te realiseren dat ons collectieve huis in brand staat?

Over dit boek

Wij, de auteurs, Giles Hutchins en Laura Storm, werken al meer dan veertig jaar samen op het gebied van duurzaamheid, leiderschap, klimaatbeleid en executive coaching en consultancy. We hebben leiding gegeven binnen wereldwijd opererende organisaties en hebben jarenlang inzichten en praktijkvoorbeelden verzameld bij bedrijven in verschillende vakgebieden en sectoren.

Samen hebben we een DNA-model gecreëerd van een nieuwe regeneratieve manier van leven en leidinggeven, waarbij doelen, mensen, planeet en winst collectief kunnen gedijen.

We hebben stukjes van deze puzzel verzameld bij verschillende disciplines zoals biologie, psychologie, sociologie, economie, antropologie, neurologie, maar ook methodologieën zoals permacultuur, circulaire economie, biofilie, biomimicry, cradle-to-cradle en nog veel meer.

We passen een verscheidenheid aan ideeën en concepten toe die afkomstig zijn uit theorieën en methodologieën die relevant zijn voor systemische transformatie. Sommige hiervan zijn al langer beschikbaar, andere zijn van recentere datum en weer andere zijn nieuw en baanbrekend. Hoewel het belangrijk is om deze concepten te verankeren in onderzoek, kaders en theorieën, is dit boek vooral geschreven om als inspiratie te dienen voor een **nieuw leiderschapsparadigma**: nieuwe manieren van leidinggeven, nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe manieren van samenwerken en waarde creëren. Het boek heeft tot doel de golf van regeneratieve pioniers te stimuleren, te begeleiden en te ondersteunen. Deze pioniers komen op talloze manieren in actie tijdens de metamorfische periode waarin we momenteel leven.

Dit boek komt voort uit onze passie om samen met jou een nieuwe regeneratieve weg te banen.

In dit boek delen we een allesomvattende aanpak voor het ontwikkelen van een nieuw soort regeneratief leiderschap, zodat je in staat bent een levensbevestigende toekomst te creëren, waar je ook bent en waar je ook leiding aan geeft, of dat nou een team, een start-up, een volwassen bedrijf, een NGO, een multinational, een stadsregio of misschien wel een land is.

We delen beproefde hulpmiddelen, praktijkvoorbeelden uit de zakenwereld en persoonlijke benaderingen met je, maar hier en daar ook **natuurinzichten** en **bedrijfsprofielen**, evenals kwesties die we **De diepte in** hebben genoemd, voor als je meer op de details wilt ingaan.

Je komt de volgende symbolen tegen:



Natuurinzicht



Bedrijfsprofiel



De diepte in

Voor wie is dit boek bestemd?

Regeneratief leiderschap is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in het verkennen en doorvoeren van transformationele veranderingen binnen systemen, organisaties en gemeenschappen.

We nodigen directieleden, leidinggevendenden, lijnmanagers, intrapreneurs, veranderders, praktijkmensen, cultureel creatieven, politici, mediamanagers, ontwerpers en ondernemers uit om aan de slag te gaan met de dingen die we collectief moeten creëren: een nieuwe manier waarbij ecosystemen gedijen en mensen tot bloei komen. Een nieuwe manier waarbij onze jongeren niet hoeven te spijbelen en de straat op hoeven om te vechten voor een levende planeet.

Dit boek is ontwikkeld om jou als lezer aan het denken te zetten en te inspireren tot actie en interactie; daarom hebben we overal vragen, inzichten, reflecterende citaten en voorbeelden opgenomen. We hopen dat je het lezen van dit boek combineert met het bijhouden van een dagboek, tijd voor reflectie, wandelingen in de natuur, gesprekken met collega's en je eigen baanbrekende plannen om onze regeneratieve toekomst werkelijkheid te laten worden, niet alleen voor morgen maar ook voor vandaag.

We hebben nieuwsgierige, toegewijde, gepassioneerde mensen zoals jij nodig en we vinden het geweldig dat je dit boek leest.

Welkom bij de Regenerator-reis van je leven.

Voorwoord bij de Nederlandstalige uitgave, door Jan Glastra van Loon en Laura Bongers

Toen ik, Jan, het boek *Regenerative Leadership* van Giles Hutchins en Laura Storm voor het eerst las, raakte het mij diep. Niet omdat het een nieuwe managementtheorie presenteerde, maar omdat het iets wezenlijks blootlegde: een manier van kijken die niet vertrekt vanuit controle en beheersing, maar vanuit samenhang, leven en ontwikkeling. De kracht van dit boek ligt in de eenvoud en herkenbaarheid. Het beschrijft natuurlijke principes die voor iedereen intuïtief voelbaar zijn, maar die we als samenleving in veel van onze systemen zijn kwijtgeraakt.

Voor mij was de natuur altijd al een gids – de eindeloze onderlinge verbondenheid van levende systemen, de balans tussen complexiteit en eenvoud. In dit boek vond ik een taal om dat te verbinden aan leiderschap en organisatieontwikkeling. Al lezende groeide bij mij de wens om dit werk beschikbaar te maken voor een breder Nederlands publiek. Juist omdat het geen boek is dat alleen het hoofd aanspreekt, maar ook het hart. Juist omdat het niet gaat over nóg een nieuwe methodiek, maar over het herinneren van wat diep in ons aanwezig is.

Wij, Jan en Laura, willen met deze Nederlandse editie een bijdrage leveren die in onze ogen dringend nodig is: het stimuleren van een beweging naar leiderschap dat werkelijk in verbinding staat met leven, samenleving en toekomst.

Regeneratief leiderschap vraagt om balans tussen hoofd en hart, mannelijk en vrouwelijk, ervaring en nieuwe blik. Voor mij was het vanzelfsprekend om dit project samen met Laura Bongers op te pakken. Haar natuurlijke stijl van samenwerken, haar diepgewortelde maatschappelijke betrokkenheid en haar frisse, open blik maken haar tot de ideale partner.

Samen werkten we niet alleen aan de vertaling, maar zijn we ook een aanvullend boek aan het schrijven. Een publicatie waarin we specifiek ingaan op regeneratief leiderschap en regeneratief organiseren binnen de publieke sector – een domein waarin de behoefte aan bezielend, toekomstgericht leiderschap groter is dan ooit.

Jan Glastra van Loon

Ik ben senior-adviseur, dialoogbegeleider, coach en voormalig wethouder. Mijn loopbaan staat in het teken van het initiëren en begeleiden van maatschappelijke vernieuwing, altijd met oog voor de menselijke maat en de verbinding tussen systemen en waarden. De natuur is vanaf jonge leeftijd een bron van inspiratie geweest: een levende herinnering aan hoe samenhang, ritme en veerkracht ontstaan. Deze fascinatie voor natuurlijke systemen vormt de basis van mijn werk in leiderschap, organisatieontwikkeling en publieke vernieuwing.

Laura Bongers

Ik heb een achtergrond in pedagogiek en veel ervaring opgedaan als casemanager bij Veilig Thuis. Daar leerde ik empathisch, zorgvuldig en effectief omgaan met mensen in complexe situaties. Vanuit die ervaring zet ik mij nu als adviseur in om organisaties te helpen hun doelen te bereiken en tegelijkertijd een positieve impact te maken op de mensen voor wie zij werken. Als adviseur richt ik mij op maatschappelijke opgaven waarbij menselijke waarden, samenwerking en systeemontwikkeling centraal staan.



10

Veelgestelde vragen

We besteden veel van onze tijd aan het adviseren en onderwijzen van leiders in alle rangen en standen over dit nieuwe DNA-model voor regeneratief leiderschap en toekomstig leiderschap in het algemeen. In de loop der jaren hebben we een lijst gemaakt van de meest gestelde vragen die we tijdens ons werk ontvingen van mensen die de weg zijn ingeslagen naar regeneratief leiderschap. In dit hoofdstuk delen we die vragen, reflecteren we erop en delen we onze inzichten. We bieden je praktische en realistische toepassingen van de hulpmiddelen en technieken die we in dit boek hebben besproken. Hiermee willen we je helpen vertrouwd te raken met nieuwe regeneratieve gewoonten.

We adviseren je contact op te nemen met een ervaren leiderschaps- en organisatiecoach om je bij te staan tijdens deze reis. In dit hoofdstuk behandelen we enkele van de meest voorkomende vragen, die jij ook zou kunnen stellen. Het biedt je een goede start.

Vraag 1: twijfels over de transformatie van een mechanistische multinational

'Ik betwijfel of deze benadering van regeneratief leiderschap ooit zou aanslaan in mijn ouderwetse organisatie. Alleen al op ons hoofdkantoor werken 500 mensen en dan zijn er nog eens 25 medewerkers op locaties over de hele wereld. Sommige daarvan zijn fabrieken en hebben een cultuur waar men heel anders denkt dan wij hier in ons Europese kantoor. Het bedrijf wordt geleid alsof het een machine is, en dat is al zo sinds de oprichting vele jaren geleden. Er zijn starre KPI's, op macht gebaseerde hiërarchieën, en fouten worden niet geaccepteerd. Men werkt extreem risicomijdend en de organisatie wordt gedomineerd door mannen.

Regeneratief leiderschap lijkt inderdaad aantrekkelijk, maar hoe zal dit ooit werken in een organisatie als de mijne?

Onze reactie

Het is heel normaal om je overweldigd te voelen door de verandering die nodig is om over te stappen op een vorm van regeneratief ondernemen. Het is misschien gemakkelijker om de mogelijkheid af te wijzen dat de organisatie openstaat voor een dergelijke verandering. Het kan voelen als een berg die onmogelijk te beklimmen is. Waar moet je beginnen? Hoe overtuig je de topmanagers? Zullen ze het te soft of te luchtig vinden voordat ze zelfs maar de voorbeelden van andere bedrijven tot zich hebben laten doordringen?

We hebben ontdekt dat je kunt kiezen uit twee benaderingen, afhankelijk van je positie en invloed op degenen die de macht hebben om transformatieve verandering teweeg te brengen.

Laten we om te beginnen aannemen dat je deel uitmaakt van het topmanagement, in de raad van bestuur zit of een oudgediende bent die veel invloed heeft op een of meer leidinggevendenden. Bepaal eerst wie van hen het meest open zal staan voor het verkennen van transformatieve verandering. Stel vervolgens een hoogwaardige business case op die zowel de pushfactor (we moeten veranderen om concurrerend en veerkrachtig te blijven in deze VUCA-wereld) als de pullfactor (we weten dat we een vanzelfsprekende verplichting hebben om bij te dragen aan een betere wereld) omvat. Maak gebruik van voorbeelden van andere grote organisaties die deze transformatie doormaken.

Onderzoek enkele van de innerlijke en uiterlijke voordelen die het resultaat zijn van deze transformatie. Denk hierbij aan innovaties, bedrijfsflexibiliteit, stressvermindering (en dus een vermindering van het aantal uitbetalingen aan ziekte-dagen, enzovoort), verbeterde cultuur, sterkere motivatie en meer creativiteit, efficiëntiewinst en effectiviteitsverbeteringen, een sterker merk en verbeterde reputatie bij belanghebbenden, meer mogelijkheden om talent aan te trekken, enzovoort.

Raadpleeg ook zeker de voorbeelden van bedrijven die we in dit boek hebben besproken. Lees ze nog eens grondig na en kijk naar hun benaderingen van transformatie en hun uitdagingen, overwinningen en successen. Om je op weg te helpen volgt hier een lijst met voorbeelden van grote gevestigde organisaties met fabrieken en kantoren die met succes de weg van regeneratie zijn ingeslagen. Veel van deze bedrijven hebben we in dit boek besproken onder het kopje Bedrijfsprofiel. Ze hebben allemaal interessante lessen geleerd waaruit jij nu kunt putten.

- Iberdrola (groot, gevestigd energiebedrijf).
- Gore & Associates (internationaal opererende fabrikant).
- Nucor (grote staalproducent).
- Patagonia (detailhandelaar in outdoor kleding).
- Interface (wereldwijde fabrikant van tapijten).
- Novo Nordisk (farmaceutisch bedrijf).
- United Technologies Corporation (conglomeraat van verschillende merkfabrikanten).
- Henkel (wereldleider in toegepaste chemische en lijmtechnologie).

Geen van deze bedrijven is volledig regeneratief, maar ze zijn allemaal bezig met de transformatie van hun uiterlijke waardeproposities en relaties met belanghebbenden, maar ook met hun innerlijke cultuur om de komende jaren te kunnen floreren.

De tweede optie is de volgende. Als je in het middenmanagement actief bent en je niet in staat voelt om direct invloed uit te oefenen op de topmanagers, maar wel een team van mensen hebt dat aan jou rapporteert en wel invloed hebt binnen verschillende delen van het bedrijf, dan kun je ook bekijken hoe je op een andere manier met je eigen team kunt omgaan.

Met andere teamleden en middenmanagers in het bedrijf kun je een discussie aangaan over regeneratief ondernemen. Misschien kan een informeel gesprek met een aantal van je teamleden en vervolgens een informeel gesprek (tijdens de lunch misschien) met een of twee hogergeplaatsten in het bedrijf je een indicatie geven of men in is voor verandering. Het zou je wel eens kunnen verbazen en bemoedigen als blijkt dat anderen in de organisatie klaar zijn voor echte verandering in de richting van een levensbevestigende toekomst.

Je kunt nagaan welke hogergeplaatste leiders misschien geïnteresseerd zijn in het lezen van dit boek of in een gesprek met jou over het voorbereiden van de organisatie op de toekomst. In een traditionele omgeving werkt het uitstekend om het gesprek te beginnen vanuit de invalshoek dat het gaat om het veiligstellen van het toekomstige succes van het bedrijf, het binnenhalen van toptalent, wendbaarheid, responsiviteit, innovatie en creativiteit.

We stellen voor om een kleine studie voor verandering op te zetten en redenen te verzamelen waarom verandering nodig is (zie deel 1), maar ook voorbeelden te zoeken van anderen die leidinggeven aan zo'n verandering (zie de bedrijfsprofielen in deel 2). Benadruk de voordelen van het aan de slag gaan met de DNA-strengen en bied concrete manieren om een begin te maken (zie hoofdstukken 9 en 11).

Vraag 2: te vermoeid en uitgeput om verandering teweeg te brengen

'Ik ben gestrest en uitgeput door mijn huidige organisatie. Toen ik jullie boek las, voelde ik me aangesproken en nu verlang ik naar een nieuwe manier van werken, maar ik heb niet het gevoel dat ik de energie heb om mijn organisatie te veranderen. Wat moet ik nu doen?'

Onze reactie

Je bent niet alleen. Honderdduizenden mensen in organisaties van alle soorten en maten voelen zich ook gestrest en uitgeput, maar we willen je laten weten dat het tij aan het keren is, dat er een omslagpunt wordt bereikt. Leaders over de hele wereld beseffen dat er iets radicaal moet veranderen om de complexiteit van de systemische problemen waarmee we nu geconfronteerd worden aan te pakken.

Neem elke dag zoals die komt. Kun je op je werk je eigen agenda beheren, maak dan hier en daar wat tijd vrij voor je eigen persoonlijke regeneratieve activiteiten. In hoofdstuk 8 kun je inspiratie opdoen over Living Systems Being en in het volgende hoofdstuk kun je lezen over dingen die je in je persoonlijke leven kunt doen. Misschien kun je na de lunch een uurtje naar een plaatselijk park gaan om op een bankje te zitten en diep adem te halen. Neem een notitieblokje of dagboek mee.

Vul een persoonlijke ecosystemische kaart in om een overzicht te krijgen van waar je energie het meest wegvloeit en welke gebieden in je leven je meer energie en aandacht zou kunnen schenken. Dat heb je helemaal zelf in de hand en helpt je om weer in je kracht te komen. Je bent misschien een beetje opgebrand, dus richt je op het opbouwen van jezelf van binnenuit. Verken je opties, maar doe het langzaam en met compassie voor jezelf. Maak tijd vrij om gewoon bij jezelf te zijn en gebruik deze tijd verstandig, om al het lawaai, de telefoon, sociale media, de takenlijstjes en stress los te laten en dieper in jezelf te duiken. Geef jezelf de ruimte om gewoon te zijn.

Zodra je weer wat energie hebt opgedaan en een beetje van je innerlijke uithoudingsvermogen hebt hervonden, zul je op een heel andere plek zijn en kun je gaan nadenken over de vraag of je enthousiast genoeg bent om aan een hoogwaardige studie voor verandering binnen de organisatie te werken (zie ook ons antwoord op de eerste vraag) of dat het tijd is om te kijken naar mogelijkheden bij andere organisaties.

Je kunt beginnen met je oproep tot verandering te delen met de mensen om je heen die je vertrouwt en die misschien ook het gevoel hebben dat een andere manier van werken mogelijk, wenselijk en essentieel is. Rome werd per slot van rekening ook

niet in één dag gebouwd. Overhaast de dingen niet en neem niet te veel hooi op je vork. Anders zul je wellicht ten onrechte geloven dat je je eigen ellende oplost als je maar blijft pushen en doordriven – in jouw geval zou het beter kunnen zijn om de ruimte te nemen voor een geleidelijke aanpak.

Vraag 3: het gevoel vast te zitten in de traditionele, starre bedrijfsmachine

‘Ik voel me gevangen in mijn rol als succesvolle medewerker met een goed salaris, goede carrièremogelijkheden en het prestige dat erbij hoort. Ik ben de kostwinner in ons gezin en ik kan onmogelijk mijn baan opzeggen, ook al weet ik in mijn hart dat er iets moet veranderen. De ecosystemische kaarten van mijn persoonlijke leven en dat van mijn organisatie hebben me laten inzien dat zaken op dit moment niet in balans zijn in mijn leven en ook niet levensbevestigend zijn binnen mijn organisatie. Wat moet ik nu doen?’

Onze reactie

Er zijn twee wegen die je kunt bewandelen:

1. Je kunt een intrapreneur worden, niet te verwarren met een entrepreneur. Een intrapreneur is iemand die verandering tot stand wil brengen binnen de organisatie. Ga allereerst aan de slag met het DNA-diagnosewiel om te beoordelen op welke gebieden verbetering nodig is en begin dan met het maken van een business case voor verandering. Nodig invloedrijke belanghebbenden die wellicht openstaan voor deze ideeën uit voor een kop koffie (zie ook de reactie op vraag 1).
2. Je kunt de organisatie verlaten en een andere baan zoeken die veel meer in lijn ligt met wie je echt bent. Dit lijkt misschien een grote stap, maar probeer open te staan voor het verkennen van nieuwe mogelijkheden.

Welk pad je kiest is aan jou. Natuurlijk kun je ook besluiten om niets te doen en de huidige situatie te accepteren en op dezelfde voet, met dezelfde stress, door te gaan. We raden je dit echter niet aan, want het zal je energie en levenslust meer aantasten dan je lief is. Ga liever mee in je diepere verlangens en help je organisatie te transformeren tot een krachtige speler in de wereld, of stap over naar een organisatie die meer overeenkomt met wie je werkelijk bent en je stimuleert om de weg naar regeneratief leiderschap in te slaan.



Lof voor *Regeneratief leiderschap*

'*Regeneratief leiderschap* schijnt een helder licht op een van de meest kritieke en minst begrepen capaciteiten die vereist zijn voor iedereen en elke instelling die regeneratief wil werken – het begrijpen en naleven van de drievoudige dynamiek van wat het boek het DNA van regeneratief leiderschap noemt. Door het bewustzijn te laten groeien dat nodig is om gelijktijdig te werken aan de ontwikkeling van onszelf, het geheel waar we deel van uitmaken en de unieke bijdragen die wij en zij moeten leveren aan de grotere leefwereld waarvan we afhankelijk zijn, kunnen we misschien wel het regeneratieve vermogen bereiken waar de aarde om vraagt.'

PAMELA MANG, MEDEOPRICHTER VAN REGENESIS EN COAUTEUR
VAN REGENERATIVE DEVELOPMENT AND DESIGN

'De helderheid, inspiratie, synergie en wijsheid is adembenemend. Het boek biedt een rijke, heerlijke mix van theorie, casestudy's, onschatbare hulpmiddelen en toonaangevende praktijken en inzichten. Voor leiders die echt effectief, duurzaam en succesvol willen zijn en tegelijkertijd willen bijdragen aan het verbeteren van de wereld en hun organisaties. Ik kon het boek niet wegleggen.'

DR. LYNNE SEDGMORE CBE, VOORMALIG CHIEF EXECUTIVE VAN 157 GROUP
EN CENTRE FOR EXCELLENCE IN LEADERSHIP

'*Regeneratief leiderschap* begint met een onvermijdelijke conclusie: de meest urgente uitdagingen in de wereld zijn onderling met elkaar verbonden en alleen door middel van een systeembenadering kunnen we ze oplossen. Hoop is wat Giles en Laura bieden, door de wijsheid, regels en modellen voor denken, zijn en doen te onderzoeken die de natuurlijke wereld ons biedt. Zakelijk leiders zullen genieten van deze geestverruimende reis.'

ANDREW WINSTON, DUURZAAMHEIDSTRATEEG EN AUTEUR
VAN *THE BIG PIVOT* EN COAUTEUR VAN *GREEN TO GOLD*

‘Hutchins en Storm laten zien dat ze duidelijk in de voorhoede staan van een nieuw leiderschapsparadigma dat een opkomend model in kaart brengt voor een duurzame manier van werken in elke instelling die wil gedijen. *Regeneratief leiderschap* is gebaseerd op het ontwikkelen van een bewustzijn van zichzelf en het systeem dat naast een creatief menselijk bewustzijn de wijsheid van de natuur omarmt. Het is een ideaal model dat het potentieel van levende systemen erkent om organisaties en leiderschap nieuw leven in te blazen, zodat ze effectieve drijfveren worden voor de volgende stap in het verhaal van de mens. Hutchins en Storm weten waar ze het over hebben – en wij zouden moeten beginnen met luisteren.’

KINGSLEY L. DENNIS, AUTEUR VAN *THE SACRED REVIVAL: MAGIC, MIND & MEANING IN A TECHNOLOGICAL AGE*

‘Leiders van vandaag en morgen moeten beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor regeneratief ontwerp, cultuur en levensstijl om organisaties te bouwen die gericht zijn op de transitie naar duurzame systemen die de wereld nodig heeft. Ze moeten systeemdenkers zijn, ecosystemische facilitators en dapper genoeg om zowel innerlijke als uiterlijke duurzaamheid aan te pakken. Dit boek is uitstekend leesvoer voor alle leiders en veranderaars.’

GUNHILD STORDALEN, OPRICHTER EN VOORZITTER VAN DE EAT FOUNDATION

‘Giles en Laura zetten hun enorme ervaring en diepe wijsheid van natuurlijk ontwerp en ontwikkeling in om een evolutionaire blauwdruk te creëren voor een duurzame toekomst voor bedrijven, mensen en de planeet.’

RICHARD BARRETT, VOORZITTER VAN DE BARRETT ACADEMY FOR THE ADVANCEMENT OF HUMAN VALUES

‘De aarde bevindt zich midden in een uitstervingsgolf. We zijn terecht bang voor de ecologische omslagpunten die ons bedreigen. Maar er is één kantelpunt dat ons hoop zou moeten geven: Laura Storm en Giles Hutchins schetsen hoe een economische en sociale transformatie op komst is, gebaseerd op een nieuw regeneratief paradigma. Als dit onze toekomst is, kunnen we de ergste ecologische crisis afwenden en ook gelukkiger en meer verbonden leven.’

TRISTAM STUART, OPRICHTER VAN FEEDBACK EN TOAST ALE

‘Storm en Hutchins gaan met visie, energie en creativiteit de uitdaging aan om de wereld opnieuw te ontwerpen voor een duurzame toekomst. Hun concept van regeneratief leiderschap erkent het belang van systeemdenken, geïntegreerde benaderingen van het bedrijfsleven en het milieu, innovatie en vernieuwing – allemaal essentiële fundamenten voor een samenleving waarin we allemaal kunnen gedijen.’

DAN ESTY, MILIEUADVOCaat EN BELEIDSMAKER,
COAUTEUR VAN *GREEN TO GOLD*

‘Dit boek is een briljante en beknopte synthese van toonaangevende wetenschappelijke, filosofische en ecologische ideeën met praktische voorbeelden van hoe lezers regeneratief leiderschap kunnen toepassen in hun eigen werkende leven. Het is geschreven met een bewonderenswaardige helderheid en verwoordt precies de regeneratieve visie die we nu nodig hebben om te werken met de principes van de natuur. Duurzaamheid is niet langer genoeg, we moeten een regeneratieve toekomst co-creëren en dit zeer informatieve boek biedt daarvoor een implementeerbare routekaart.’

DAVID LORIMER, PROGRAMMADIRECTEUR VAN SCIENTIFIC AND MEDICAL NETWORK

‘*Regeneratief leiderschap* vat op beknopte wijze het belang samen dat zakelijk leiders hebben bij het herdefiniëren en ondersteunen van hun organisaties en gemeenschappen om meer goed te doen. Giles als Laura hebben de visie en praktische vaardigheden vastgelegd die regeneratieve bedrijfsleiders van vandaag nodig hebben om morgen een klimaat te creëren dat geschikt is voor het leven.’

NIGEL STANSFIELD, VOORZITTER VAN INTERFACE (EAAA)

‘Een *must read* voor iedereen die vorm wil geven aan een regeneratieve organisatie, het enige type dat zal overleven. Dit praktische boek brengt op elegante wijze verschillende theorieën samen die leiders helpen te groeien naar het bewustzijnsniveau dat nodig is om de regeneratieve oplossingen te ontwikkelen die de wereld absoluut nodig heeft.’

JEAN-CLAUDE PIERRE, CEO VAN SCOTT BADER

‘In dit belangrijke, tijdige en diep inzichtelijke boek laten de auteurs zien dat ze volledig begrijpen dat we, aangezien onze overtuigingen ons gedrag bepalen, om onszelf, onze organisaties en onze relatie met ons planetaire thuis te helen, we ons gefragmenteerde wereldbeeld van binnenuit moeten helen. Dit biedt ons niet alleen het vitale potentieel om te overleven en te gedijen als soort, het is misschien wel onze enige hoop om dat te doen.’

DR. JUDE CURRIVAN, KOSMOLOOG, VOORMALIG ZAKELIJK LEIDER EN AUTEUR VAN *THE COSMIC HOLOGRAM*

‘Het enige wat we zeker weten is dat er een radicale omwenteling op komst is – en die bedreigt niet alleen onze organisaties en industrieën, maar ook onze democratieën, samenlevingen, economieën en de planeet waarvan we afhankelijk zijn. Zal verandering jou overkomen of zul jij de verandering leiden? Storm en Hutchins delen hun diepe passie en expertise om je te laten zien hoe je een gedeeld doel kunt creëren en de zuilen van informatie en vertrouwen kunt doorbreken die jou en je mensen ervan weerhouden om de grootste impact op de wereld te hebben. *Regeneratief leiderschap* is een essentiële bron voor iedereen die deel wil uitmaken van de groeiende beweging om leiding te geven aan meer rijkdom en veerkracht. Toekomstige generaties zullen je dankbaar zijn!’

DR. TAMSIN WOOLLEY-BARKER, DIRECTEUR EN OPRICHTER VAN TEEM INNOVATION GROUP EN AUTEUR VAN *TEEMING*

‘Leiderschap probeert vandaag de dag te navigeren in een snel veranderende wereld met een oude kaart. Hutchins en Storm stellen een nieuw werkend denk- en organisatiemodel voor waaruit leiders kunnen putten om zich aan te passen aan, en te gedijen in overeenstemming met, de omgeving van vandaag.’

PIA MANCINI, MEDEOPRICHTER VAN DEMOCRACY EARTH EN OPEN COLLECTIVE



De auteurs van dit boek

De auteurs van dit boek, Giles Hutchins en Laura Storm, besloten hun krachten te bundelen om dit boek te publiceren. Ze delen een gezamenlijke passie en missie om de manier waarop we leidinggeven en werken te transformeren naar een werkelijk regeneratieve manier.

Beiden hebben enkele tientallen jaren gewerkt met leidinggevenden bij bedrijven en gemeenten, en met overheidsinstanties, ondernemers, liefdadigheidsinstellingen en politiek leiders. Ze gebruiken de inzichten die ze daarbij hebben opgedaan om een leiderschapsraamwerk te ontwerpen dat de uitdagingen aanpakt waar leiders nu voor staan.

De auteurs adviseren leiders over leiderschap van de volgende generatie en faciliteren retraites, seminars en workshops over het nieuwe regeneratieve leiderschapsparadigma. Zij hopen dat dit regeneratieve DNA-model helpt om de verschuiving naar het opkomende tijdperk van regeneratie een boost te geven.

Lees hier meer en neem contact op met de auteurs:

www.regenerativeleadership.co



Laura Storm

Laura is een internationale *thought leader* en deskundige op het gebied van duurzaamheid en leiderschap. Ze adviseert al haar hele carrière wereldleiders op het gebied van duurzaamheid en het opbouwen van impact- en purpose-gedreven organisaties en bewegingen. Ze hebben zich allemaal gericht op de wereldwijde transformatie naar duurzaamheid, zoals de Copenhagen Climate Council, de World Business Summit on Climate Change, Project Green Light en Sustainia. Onder Laura's leiding werd Sustainia een wereldwijd megamerk op het gebied van duurzaamheid met een bereik van meer dan 150 miljoen mensen, een database van 4000 duurzame oplossingen, meerdere publicaties over de huidige stand van zaken en een uniek partnernetwerk.

In 2018 richtte ze Regenerators op, een collectief dat zich richt op het trainen van leiders uit alle lagen van de bevolking over regeneratief ontwerp, regeneratieve organisaties en leiderschap en regeneratief leven. Door Greenbiz is ze voor haar werk bekroond met de titel 'Worldchanger' en door het World Economic Forum is ze benoemd tot 'Young Global Leader'. Ze zit in meerdere raden van bestuur en in het Expert Network van het World Economic Forum als deskundige op het gebied van duurzame ontwikkeling en klimaatverandering. Ze heeft haar master in politieke communicatie en leiderschap behaald aan de Copenhagen Business School.

storm.lauras@gmail.com

Giles Hutchins

Giles is een baanbrekende man van de praktijk en tevens een vooruitstrevende senior adviseur op het gebied van (r)evolutie van organisatie- en leiderschapsbewustzijn en ontwikkelingsbenaderingen die persoonlijke, organisatorische en systemische wendbaarheid en vitaliteit vergroten. Hij is auteur van verschillende publicaties over leiderschap en organisatieontwikkeling en van de boeken *The Nature of Business* (2012), *The Illusion of Separation* (2014) en *Future Fit* (2016). De afgelopen 25 jaar was hij internationaal actief als management consultant en vervulde hij de functie head of practice bij KPMG. Hij was tevens global sustainability director voor Atos, een technologiemultinational met meer dan 100.000 werknemers. Hij heeft organisaties over de hele wereld en in alle sectoren helpen transformeren, is geïnterviewd door de BBC en adviseert een aantal vooruitstrevende leiderschapsinstituten. Hij levert bijdragen aan internationaal onderzoek van businessschools, leidt diepgaande 'Learning Journeys' op het gebied van transformatie, is voorzitter van The Future Fit Leadership Academy, medeoprichter van Regenerators en Biomimicry for Creative Innovation en tevens een executive coach voor senior leiders. Hij runt een centrum voor 'immersive leadership' in de buurt van Londen dat beschikt over een oud bosgebied van 60 hectare groot.

gilesjphutchins@gmail.com

***Regeneratief leiderschap*, van leiderschaps- en duurzaamheidsexperts Giles Hutchins en Laura Storm, biedt een boeiend en uitgebreid raamwerk voor het opzetten van regeneratieve, levensbevestigende bedrijven. Het boek presenteert een groot aantal businesscases, fascinerende voorbeelden uit de levende systemen van de natuur, inzichten van pioniers in de frontlinie en tools en technieken waarmee leiders kunnen slagen en floreren in de eenentwintigste eeuw.**

‘Een krachtige inspiratiebron voor leiders die houvast zoeken in de tussentijd van veranderen.’
– **Jitske Kramer**, antropoloog en bestsellerauteur van o.a. *Tricky tijden*

‘Dit boek is letterlijk van levensbelang, lees het en ga ermee aan de slag.’ – **Babette Porcelijn**, oprichter Think Big Act Now en auteur

‘*Regeneratief leiderschap* is een waardevolle bron voor leiders die klaar zijn om zichzelf opnieuw uit te vinden.’ – **Daniel Wahl**, auteur van *Designing Regenerative Cultures*

‘*Regeneratief leiderschap* is een uitstekende gids voor nieuw leiderschap, gebaseerd op wederkerige relaties.’ – **Paul Schenderling**, econoom, adviseur en bestsellerauteur

‘*Regeneratief leiderschap* biedt een wenkend perspectief voor diegene die management- en leiderschapsmodellen achter zich hebben gelaten en op zoek zijn naar een nieuwe, duurzame manier van denken en doen.’ – **Prof. dr. Gabriël Anthonio**, Rijksuniversiteit Groningen