

Wat organisaties kunnen leren van de natuur

In de aanloop naar een boek dat zij momenteel schrijven, delen organisatiepsycholoog Leonie Braskamp en lector Ethisch Werken Rogier van der Wal in twee artikelen hun kijk op leiderschap en organisatie – en hoe het beter kan. Hier is het tweede artikel.

Door
**LEONIE
BRASKAMP**
en
**ROGIER
VAN DER
WAL**

Bouwen aan ecosystemen die werken

Steeds meer mensen voelen dat het anders moet. Dat er iets schuurt in de manier waarop we werken, organiseren en samenleven. Niet alleen in organisaties, maar breder in de samenleving. We zien het terug in stijgend verzuim, personeelstekorten, polarisatie, vermoeidheid en een groeiend gevoel van onrust.

En tegelijkertijd voelen veel mensen óók: zo wil ik niet leven. De vraag die daarna volgt is misschien wel de belangrijkste: hoe dan wel? Misschien begint het antwoord bij een eenvoudige gedachte. Een organisatie is geen machine. Het is een ecosysteem. Een huis vol leven. En leven laat zich niet afdwingen. Leven ontstaat wanneer de condities kloppen.

Van sturen naar stromen

Veel organisaties zijn gebouwd vanuit een logica van controle.

- Plannen.
- Targets.
- Dashboards.
- Efficiëntie.
- Voorspelbaarheid.

Dat heeft ons veel gebracht. Maar tegelijkertijd merken we dat steeds meer mensen vastlopen in systemen die vooral gericht zijn op output.

We proberen problemen vaak op te lossen door nóg beter te sturen. Meer controle.

Meer interventies. Meer monitoring. Maar gezonde systemen ontstaan zelden door harder te duwen. Ze ontstaan wanneer er voldoende veiligheid, richting, ritme en verbondenheid aanwezig zijn.

In de natuur werkt het niet anders. Een ecosysteem groeit niet omdat bomen harder hun best doen. Het groeit omdat bodem, water, licht, zuurstof en biodiversiteit met elkaar in balans zijn. Misschien geldt datzelfde ook voor organisaties.

Wat een mens nodig heeft om te floreren

Onder gedrag liggen vaak behoeften. Niet alleen praktische behoeften, maar fundamentele menselijke behoeften. Een mens wil zich verbonden voelen.

Van betekenis zijn. Invloed ervaren. Talent kunnen inzetten. Zich competent voelen.

Perspectief hebben. Zich veilig voelen.

Wanneer die behoeften langdurig onder druk staan, reageert niet alleen het gedrag – maar ook het lichaam. Stress is namelijk niet alleen een mentale ervaring.

Het is fysiologie. Het zenuwstelsel reageert. De ademhaling verandert. Spieren spannen zich aan. Herstel raakt verstoord. Concentratie neemt af. Het lichaam komt in een staat van voortdurende paraatheid. Dat zien we terug in organisaties. Mensen raken prikkelbaar. Trekken zich terug. Of gaan juist harder werken. Teams verharderen. Misverstanden nemen toe. Verzuim stijgt.

En vaak proberen we vervolgens het gedrag te corrigeren, terwijl het systeem eigenlijk signalen afgeeft dat de condities onder druk staan. Het lichaam liegt daarin zelden. Wie structureel overvraagd raakt, verlangt uiteindelijk vaak naar iets opvallend eenvoudigs.

- Rust.
- Natuur.
- Beweging.
- Ademruimte.
- Creativiteit.
- Ritme.
- Betekenisvol contact.

Niet toevallig zijn dat precies de omstandigheden waaronder leven zich herstelt.

Gezonde organisaties beginnen bij gezonde condities

Wat voor een mens geldt, geldt vaak ook voor een organisatie. Teams functioneren beter wanneer er veiligheid is. Wanneer verwachtingen helder zijn.

Rogier van der Wal is Lector Ethisch Werken aan Fontys HRM en Toegepaste Psychologie. **Leonie Braskamp** is organisatiepsycholoog, talentontwikkelaar en coach positieve psychologie.

Wanneer verschillen benut mogen worden. Wanneer mensen invloed ervaren. Wanneer er ruimte is voor herstel én ontwikkeling. Een team is in die zin een mini-ecosysteem.

En net als in de natuur ontstaat veerkracht niet door uniformiteit, maar door diversiteit en samenwerking. Juist verschillende talenten versterken elkaar. Maar daarvoor moeten mensen wel de ruimte ervaren om zichzelf te mogen zijn. Want een mens die voortdurend moet overleven, aanpassen of voldoen, verliest uiteindelijk verbinding met zijn natuurlijke kwaliteiten. Dat is niet alleen pijnlijk voor de mens. Het is ook verlies voor de organisatie.

Kijken naar wat stroomt en schuurt

Vanuit die gedachte ontwikkelden wij het Stroomkompas®. Niet als controlemodel.

Maar als een manier om zichtbaar te maken wat vaak onzichtbaar blijft. Daar waar het schuurt. Of juist stroomt. Welke signalen laten mensen zien? Waar ontstaat energie?

Waar lekt energie weg? Welke behoeften staan onder druk? Welke patronen keren steeds terug? Het Stroomkompas® helpt om niet alleen naar symptomen te kijken, maar ook naar de onderliggende condities. Niet vanuit schuld. Maar vanuit nieuwsgierigheid. Want wanneer meerdere mensen in een organisatie vergelijkbare signalen laten zien, zegt dat vaak iets over het systeem als geheel. Dan gaat het niet meer alleen over individuele belastbaarheid. Maar over de vraag: wat vraagt deze context eigenlijk van mensen? En klopt dat nog met wat een mens nodig heeft om gezond te blijven?

Van symptoombestrijding naar ecosysteemdenken

Veel organisaties proberen oprechte oplossingen te bieden. Coaching. Vitaliteitsprogramma's. Trainingen. Leiderschapstrajecten. En die kunnen enorm waardevol zijn. Maar zolang de onderliggende dynamiek hetzelfde blijft, blijft de druk vaak terugkeren. Dat zien we bijvoorbeeld wanneer:

- werkdruk structureel te hoog blijft
- teams voortdurend in verandering zijn
- mensen weinig invloed ervaren
- herstel ontbreekt
- betekenis uit beeld raakt
- talent onvoldoende benut wordt
- leiders vooral moeten managen in plaats van verbinden

Dan ontstaat een systeem dat langzaam uitput. Niet omdat mensen zwak zijn. Maar omdat leven grenzen kent. Ook een bodem raakt uitgeput wanneer er voortdurend geoogst wordt zonder herstel.



De bredere vraag van deze tijd

Misschien gaat dit gesprek uiteindelijk over iets groter dan organisaties. Over hoe we als samenleving naar leven kijken. Of economie een doel is geworden in plaats van een middel. Of efficiëntie belangrijker is geworden dan gezondheid. Of we succes zijn gaan verwarren met voortdurende productiviteit.

Steeds meer mensen voelen dat die balans begint te wringen. Misschien vraagt deze tijd daarom niet alleen om nieuwe oplossingen. Maar om een ander bewustzijn. Een bewustzijn waarin we opnieuw begrijpen dat mensen geen productiemiddelen zijn.

Maar levende wezens. Onderdeel van een groter ecosysteem. Je zou het ook een transformatie kunnen noemen.

Opnieuw leren kijken

We hoeven het niet perfect te doen. We hoeven misschien alleen opnieuw te leren kijken.

Naar signalen.

Naar behoeften.

Naar ritme.

Naar herstel.

Naar talent.

Naar datgene wat leven voedt in plaats van uitput. Want gezonde organisaties ontstaan uiteindelijk niet door maximale controle. Maar door omstandigheden te creëren waarin mensen kunnen groeien, herstellen, bijdragen en betekenis ervaren. Zoals dat in de natuur altijd al werkt. ●

**'MISSCHIEN
VRAAGT
DEZE TIJD OM
EEN ANDER
BEWUSTZIJN.'**