

De natuur als spiegel voor de bedrijfsziel

H4

Wat kan een bedrijf leren van de Waddenzee? Peter Kuikman en Bowine Wijffels ontwikkelden een model aan de hand waarvan organisaties lessen kunnen trekken uit de natuur. Ofwel: waarom overcapaciteit juist goed is, al denken ondernemers van niet.

“**V**eel organisaties worstelen met de vraag hoe ze kunnen meebewegen met alle veranderingen, zeker nu met de economische crisis. Ze willen innoveren, maar weten niet altijd hoe”, zegt Bowine Wijffels, opgeleid als docent biologie en tegenwoordig procesbegeleider en eigenaar van Cailin Partners. Samen met ecooloog Peter Kuikman ontwikkelde zij een bedrijfsmodel dat geïnspireerd is door de natuur. Want de natuur zit boordevol leerzame principes die ondernemingen kunnen overnemen en toepassen.

Het tweetal raakt niet uitgepraat over deze aanpak en de filosofie daarachter, die ze zelf ‘EcoBIZZ’ hebben gedoopt. Als voorbeeld noemen ze de Waddenzee: met de getijdenwerking, de seizoenen en de menselijke invloeden is dat ecosysteem geen dag hetzelfde – en toch blijft het gebied een eenheid. “Veel bedrijven herkennen zich in het dynamische karakter van de natuur”, zegt Wijffels.

VOEDSELRELATIES

Kuikman en Wijffels hebben een knus hoekje opgezocht in het futuristische Atlasgebouw op de Wageningen Campus. Een zacht geroezemoes stijgt op uit de centrale hal en een handjevol studenten loopt in gedachten verzonken door de gang.

De EcoBIZZ-methodiek, stelt Wijffels, gaat iets verder dan het simpelweg nabootsen van een plant of dier. Daarvoor is de natuur net te ingewikkeld. “Het nadoen van een eigenschap van een organisme is geen garantie voor succes. Je moet de natuur eerst begrijpen als systeem: waarom werkt iets op die plek? Een giraffe heeft een lange nek; dat is handig voor het vinden van eten op de savanne, waar veel concurrentie is. Maar dat betekent niet dat een lange nek op elke plek voedsel garandeert.”

Een belangrijke uit de natuur afkomstige tip is om meerdere voedselrelaties te hebben, zegt Kuikman van onderzoeksinstituut Alterra. Een ecosysteem bestaat uit heel veel soorten voedselrelaties. Verdwijnt er een planten- of diersoort, dan vangt Moeder Natuur dat op en zet andere spelers in. Ontbreekt die flexibiliteit bij organisaties, stelt de Wageningse onderzoeker, dan kan het misgaan. “Lange tijd was de natuursector bijvoorbeeld sterk gericht op het krijgen van overheidsgeld. Na de bezuinigingen op

◀ *Peter Kuikman en Bowine Wijffels ontwikkelden een bedrijfsmodel geïnspireerd op de natuur.*

het natuurbeleid door toenmalig staatssecretaris Henk Bleker van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie braken er voor veel natuurorganisaties moeilijke tijden aan. Ze waren niet voorbereid op het vinden van nieuwe geldbronnen. Hun positie was minder kwetsbaar geweest als ze meer voedselrelaties hadden onderhouden.”

FAMILIEBEDRIJVEN

Het succesvolle ecosysteem blijkt ook flexibel te zijn, maar hoe gaat dat in zijn werk?

De crux, verklapt Kuikman, zit hem in het hebben van overcapaciteit. “Ondernemers zijn er gewoonlijk op gericht zo efficiënt mogelijk te werken. Iets wat niet direct nodig is, gaat meteen overboord. Denk bijvoorbeeld aan gespecialiseerd personeel, terwijl die mensen op een later moment vaak toch weer nodig zijn en dan alsnog ingehuurd moeten worden.

‘HET CONCEPT SPREEKT ORGANISATIES AAN.’

In de natuur werkt dat anders. Daar zie je juist dat er reserves worden aangemaakt. Organismen beschikken over een voorraad DNA. Op het moment dat er behoefte aan is, zoals bij plagen en ziekte, wordt dat DNA ingezet om bijvoorbeeld aangetaste cellen te repareren. Ook in de bodem vind je bacteriën die soms jarenlang niets doen – totdat ze nodig zijn en actief worden.”

De ecooloog realiseert zich dat zijn boodschap haaks staat op de huidige bedrijfscultuur van bezuinigen. Toch is hij ervan overtuigd dat overcapaciteit bedrijven helpt met veranderingen om te gaan. Wijffels en Kuikman maken de vergelijking met familiebedrijven, die zich tijdens de economische crisis juist bijzonder stabiel tonen. “Familiebedrijven hebben van nature al een lichte overcapaciteit. Ze koesteren expertise langer dan niet-familiebedrijven. Opa helpt mee in de zaak, een tante doet de boekhouding. Je ziet dat zo’n onderneming veranderingen beter opvangt. En juist die schijnbaar overbodige mensen kunnen iets nieuws ontwikkelen of bijspringen als het nodig is.”

VITAAL LEIDERSCHAP

Het tweetal lanceerde hun model op de Dutch Design Week in Eindhoven en oogstte enthousiaste reacties. “Je merkt dat het concept aanspreekt bij organisaties”, zegt Wijffels. Het ecosysteem-denken is nog nieuw en zal nog wat veranderen de komende tijd. Maar dat is helemaal niet erg, benadrukt ze. “Dat is juist goed. Het model moet niet statisch zijn, we ontwikkelen het niet voor de eeuwigheid. Het is de bedoeling dat onze methodiek mee beweegt met de tijd.”

Het bedrijf Resilians is aan de slag gegaan met EcoBIZZ. Dit landelijk werkende coaching-bedrijf nam op zijn jaarlijkse visiedag de ecologie-spiegel ter hand. Directeur Michiel Mast kijkt terug op een geslaagde sessie. Op een sfeervolle boerderij in Bunnik kregen de medewerkers opdrachten uit het groene gedachtegoed. Eén daarvan was het in kaart brengen van de voedselrelaties van het bedrijf. Daaruit bleek onder andere dat Resilians zich in de toekomst meer dient te richten op managers. “Leidinggevenden zien coaching



▲ Een groep onderzoekers van Alterra denkt mee over het EcoBIZZ model.

Het EcoBIZZ-model

In het groene gedachtegoed staan drie succesfactoren centraal: voedsel, voortplanting en veiligheid. Want, zeggen de bedenkers van EcoBIZZ, alle organismen in de natuur zijn erop gericht voldoende voedsel te hebben, zich in stand te houden en zich voort te planten, en de soort te beschermen tegen gevaren en schade. Hun model gaat uit van vier principes uit het ecosysteem, namelijk kringlopen (circulariteit, dus ook hergebruik van rest en afval), diversiteit (verscheidenheid in relaties), veerkracht (reserves en aanpassingsvermogen) en evolutie (ontstaan van variaties door groei en successie). Deze vier basisprincipes zijn verantwoordelijk voor het succes van een ecosysteem, ook wel dynamische stabiliteit genoemd door EcoBIZZ. En binnen een ecosysteem werkt alles naar efficiëntie, bijvoorbeeld efficiëntie met betrekking tot het gebruik en doorgeven van energie. Dat onderdeel komt bij evolutie aan de orde.

Vervolgens hanteert het model vijf type relaties die in een ecosysteem voorkomen: relaties met predatoren, prooien, parasieten, partners en plagen. Tot slot benoemt het model de invloeden van de omgeving in een ecosysteem, zoals de wind, het water, de bodem en het klimaat. Daarbij maken de onderzoekers nog verschil tussen cyclische en niet-cyclische invloeden. Cyclische invloeden zijn bijvoorbeeld de getijdenwerking of de seizoenen, en niet-cyclisch storm of brand.

Meer informatie over EcoBIZZ, een biomimicry aanpak voor duurzaam ondernemen, is te vinden op: www.nature-wise.nl.



als iets voor de medewerkers, niet voor henzelf. We gaan nu bijeenkomsten over vitaal leiderschap voor hen organiseren”, vertelt Mast.

ZWERMEN

Directeur Mast past al een aantal principes uit de natuur toe in zijn bedrijf. Zo bracht een oefening over ‘zwermen’ nieuwe inzichten over samenwerking op de werkvloer. “Het team stond buiten op een grasveld en elke medewerker nam twee collega’s in gedachten met de opdracht om steeds dezelfde afstand tot hen te houden. Als één iemand zich verplaatste, bewoog de hele groep mee. Het was bijzonder om te ervaren hoe we als groep in beweging kwamen, net zoals een troep vogels”, zegt hij. De zwerm symboliseert wat hem betreft het onderlinge contact tussen collega’s en het voor ogen houden van een gezamenlijk doel. “Het onderlinge vertrouwen in een team is de voedingsbodem voor innovaties.”

Niet iedereen zal de natuur als de meest voor de hand liggende leermeester zien, vermoedt Mast. Als liefhebber van duurzaamheid en evolutie was de EcoBIZZ-aanpak



▲ *Bowine Wijffels: “Veel bedrijven herkennen zich in het dynamische karakter van de natuur.”*

voor hem een logische keuze. Maar andere managers associëren de term ecosysteem wellicht met geitenwollen sokken en het alternatieve circuit. Ten onrechte, stelt Mast. “Het bedrijfsleven is soms huiverig voor groen. Ze vrezen dat dit niet zakelijk is. Maar de aanpak draait niet om het verminderen van het papierverbruik, hij gaat over natuurlijk leiderschap, geïnspireerd door de principes uit de natuur die ecosystemen succesvol maken”, benadrukt hij.

Inmiddels dringt de schemering zich op aan weerszijden van het glazen Atlas-gebouw. Een steeds langer wordende slinger van autolichtjes siert het landschap in de richting van de snelweg. Het belangrijkste advies aan bedrijven? “Omarm de complexiteit”, zeggen Kuikman en Wijffels in koor. Kuikman besluit: “Een ecosysteem is altijd op zoek naar een nieuw evenwicht waarbij oneindig veel invloeden en factoren op elkaar in werken. Neem die complexiteit als gegeven.”