

Naar een biologische duurzaamheid van bedrijven.

Alan Heeks, Het natuurlijk voordeel; groen management in de praktijk. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2001

Guido Eekhaut

Na een aantal directiefuncties in middelgrote bedrijven te hebben ingevuld ging de Britse manager Alan Heeks zich vanaf 1990 intensief bezig houden met het beheer van de *Magdalen Farm*, een grote boerderij waar intensieve, klassieke landbouw geruild werd voor een verantwoorde biologische variant. Wat voorheen een droom was, werd werkelijkheid: een alternatieve vorm van management, die mensen en grondstoffen niet uitput maar hernieuwt, vanuit theorie in de praktijk omzet.

De biologische landbouw als model voor bedrijven, het ligt niet voor de hand, maar voor Heeks is het vanzelfsprekend geworden. “We zien,” schrijft hij in zijn boek *Het Natuurlijke Voordeel* (Uitgeverij Forum), “dat alles in de biologische landbouw draait om het creëren van een vruchtbare ondergrond voor de duurzame productie van voedingrijke, hoogwaardige gewassen, en dat jaar in, jaar uit. We merken hoe management evengoed draait om in het leven roepen van een bedrijfscultuur waarin creativiteit en persoonlijke ontplooiing de mensen inspireren tot het leveren van duurzame en hoogwaardige prestaties.” Heeks komt van vór: studies Engels in Oxford, en in 1969 tewerkgesteld bij de marketingafdeling van *Proctor & Gamble*. De realiteit van het bedrijfsleven was meteen een ontgoocheling. Zoveel jaren later omschrijft hij dit bedrijf als een economische en bedrijfskundige machine, gericht op het maken van winst. “Ik ervoer,” vertelt hij tijdens een interview te Amsterdam, “het bedrijf als een kille mechanische instelling waar letterlijk alles onderzocht, gemeten en geanalyseerd werd, een gigantische fabriek die liep als een klok, en die mensen uitsluitend gebruikte om winst te maken. Het verliep allemaal uiterst efficiënt, maar de sfeer was er uitermate gespannen. Niemand voelde er zich goed in zijn vel. Ik wilde niet door die machine verslagen worden. Ik zag haar veeleer als een uitdaging. Nadien haalde ik aan de *Harvard Business School* een MBA en ging ik voor allerlei andere bedrijven werken, waar ik de meest uiteenlopende en zeker ook positieve ervaringen opdeed in managementfunctie, maar dat oorspronkelijke beeld bleef me bij.”

De zoektocht naar de job als positieve ervaring begint daar reeds, bij de aanvang van zijn carrière. Eerst werkt Heeks voor een aantal bedrijven, telkens in managementfuncties, vervolgens richtte hij zijn eigen bedrijf op, “waar ik de macht bezat om enkele van mijn ideeën in de praktijk om te zetten. Het moet toch kunnen, vond ik, dat de manier waarop een bedrijf wordt geleid niet alleen winst garandeert, maar tegelijk ook de mensen die er werken voldoening bijbrengt en hen een positieve kijk biedt op wat ze er doen. Nergens waar ik werkte had ik een vergelijkbare strategie gevonden. De managers die dit ideaal nastreven, zijn uiterst zeldzaam.”

In 1990 had hij genoeg gespaard om te gaan doen wat hij werkelijk wilde. Hij had kapitaal, hij had ervaring en natuurlijk kon hij voor een grote onderneming die ervaring ten gelde maken, of zijn eigen bedrijf verkopen en vroegtijdig met pensioen gaan. Hij deed niets daarvan. “Ik koos er voor om, samen met een Nederlandse vennoot, een biologische boerderij op te zetten, gewoon omdat het een nieuwe uitdaging was. Daar konden mensen werken in overeenstemming met duurzame principes en op basis van bestendige zelfontplooiing. De idee van zo’n boerderij had meer met intuïtie te maken dan met logica. Noem het inspiratie, hoewel bij de aanvang onze doelstellingen veeleer vaag waren omdat we geen ervaring in die sector hadden. Ik baseerde me evenwel op het gevoel dat ik een dynamisch landschap moest gaan scheppen dat ook nog productief was, als tegengewicht voor al de bedrijven die alleen maar mensen en middelen verslinden. Ik wilde iets opzetten waar mensen professioneel maar ook emotioneel bij betrokken zijn.”

De keuze om zich met biologische landbouw bezig te houden lag Heeks voor de hand. “De biologische landbouw is immers een fantastisch model voor management. Het leert je een duidelijk onderscheid te

maken tussen mechanische en natuurlijke systemen. Ik werkte voordien in moeilijke sectoren, voortdurend op de rand van de een of andere crisis. Biologische boeren bieden managers een fantastisch model aan, omdat ze resultaten bereiken ondanks het feit dat ze zo goed als geen controle hebben over hun omgeving of over de middelen waarmee ze moeten werken. De situatie waarbinnen ze werken is dus erg onzeker, en dat is precies de situatie van veel ondernemers op de markt vandaag. Het weer kan elke richting uit, net zoals de markt.”

De idee dat biologische landbouw een soort van model voor goed management biedt, kwam echter niet meteen bij hem op. Het daagde pas ergens rond 1997, en Heeks spendeerde de volgende twee jaren om die idee ten volle uit te werken. Maar uitgewerkt leek het hem ook een machtige metafoor voor de bedrijfswereld. “De voordelen van de biologische metafoor zijn, dat mensen deze heel snel begrijpen en er snel door gemotiveerd worden. Vele ideeën erin zijn niet noodzakelijk nieuw. Ze werden al eerder door andere auteurs ontwikkeld. Het kader echter, de samenhang, is nieuw, net als sommige van de principes.

In zijn boek maakt hij een duidelijk onderscheid tussen de klassieke en – in zijn terminologie – ‘mechanische’ managementsystemen en de natuurlijke, biologische systemen. De mechanische systemen zijn deze, die door de mens worden ontworpen en gebouwd. Het zijn sociale machines. Input is er duidelijk meetbaar en controleerbaar. De output zal daarvan het voorspelbare resultaat zijn. De interne processen van het systeem zijn dan wel ingewikkeld en technisch, maar ze kunnen begrepen worden.

De natuur werkt echter anders. Het is een complex, niet-lineair en onvoorspelbaar systeem, zoals een regenwoud of het weer. Het heeft weliswaar interne causale verbanden, maar die zijn grotendeels door hun complexiteit onvoorspelbaar. “Wat binnen deze systemen gebeurt is zo ingewikkeld en veelomvattend dat we ze nog niet helemaal begrepen hebben, en zeker hebben we er geen controle over.”

Uiteindelijk beogen effectief management en biologische landbouw een zelfde doel: de resultaten per menselijke energie-input vergroten. Dat vereist, stelt Heeks, een verschuiven vanuit een lineair en mechanisch naar een cyclisch en organisch denken. Werken mét natuurlijke principes, in plaats van ertegenin. “Door gebruik te maken van natuurlijke cyclussen,” zo schrijft hij, “is elke opbrengst tegelijkertijd een investering in de toekomst. We vatten mensen en organisaties op als levende organismen, niet als automaten.”

Een van de voornaamste verschillen tussen mechanische en biologische systemen is dat de eerste niet noodzakelijk de natuurlijke levenscyclus van de tweede imiteren, in hun nadeel overigens. Bedrijven richten zich steeds méér op snelle winst, en gaan met hun klanten alleen nog maar relaties op korte en profitabele termijn aan. Biologische boeren daarentegen, stemmen zich uitsluitend af op de lange termijn. “Je doet immers niet aan *stripmining*,” stelt Heeks; “namelijk snel ter plekke de markt afschuimen, pakken wat je te pakken krijgt en de rommel achterlaten wanneer je er met de winst vandoor bent gegaan.”

“Bedrijven hebben ook een natuurlijke levenscyclus, net zoals de natuur cyclisch is. Als je als bedrijfsleider in je hoofd hebt dat je bedrijf met vijf procent per jaar moet groeien, dan benader je niet de natuurlijke gang van zaken. Een natuurlijke cyclus houdt in dat er perioden van groei zijn, maar ook van stagnatie en zelfs van bijna-dood, maar die laatste hoeft niet het einde van je onderneming te betekenen. Het is een natuurlijk onderdeel van de cyclus, die je in staat stelt je te herpakken, en opnieuw een aanloop te nemen om te gaan groeien.”

“We hoeven niet terug naar de natuur,” schrijft Heeks in zijn boek. “We moeten juist de stap verder zetten, naar de natuur toe, waarbij we haar actief cultiveren en vormgeven om onze productieve doelstellingen te behalen.”

Wat hij in 1969 al waarnam bij Proctor & Gamble is hem nog altijd bijgebleven: dat mechanische denkwijzen vaak uitsluitend leiden tot oplossingen van buitenaf. “Men begint met het ogenschijnlijke probleem en het gewenste resultaat, en vindt vervolgens de bijbehorende techniek. Deze oplossingen zijn zelden duurzaam doordat successen op korte termijn vervolgens steeds grotere problemen zullen oproepen.”

Het biologische model daarentegen, benadert de problemen van binnenuit en van de fundamenteën af. Een biologische boer bekommert zich in de eerste plaats om de grond en om de wortels, en van daaruit werkt hij om zijn oogst te verbeteren en duurzaam te maken. Heeks: “Voor de biologische tuinder zijn wortels en vruchten belangrijk, maar zeker de wortels hebben een absolute prioriteit. Juist door de wortels te voeden en de conditie van de grond te onderhouden, hernieuwt de boomgaard zich en draagt hij elk jaar weer vruchten.”

Het klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. Natuurkrachten zijn vaak onvoorspelbaar en zelfs vernietigend, maar ook daarin spiegelt de zakenwereld zich aan de biologisch landbouw. Markten en financiële factoren zijn vaak even onvoorspelbaar en vernietigend voor bedrijven als stormen en insectenplagen dat zijn voor de landbouw.

In zijn boek onderscheid Heeks zeven principes, afkomstig uit de biologische landbouw, die voor wat hem betreft hoognodig moeten toegepast worden in de bedrijfswereld, willen we in staat zijn effectief en duurzaam te werken, zonder onze menselijke en andere hulpmiddelen op korte termijn uit te putten.

De eerste drie principes handelen over organisch-biologische voorwaarden. Ze behandelen het creëren van de basisvoorwaarden voor een natuurlijke en niet-geforceerde groei. Voor biologische boeren, méér dan voor de traditionele landbouw, vormt de kwaliteit van de bodem het fundament van duurzame opbrengsten. Geforceerde landbouwmethoden met veel kunstmest en intensieve exploitatie putten de bodem snel uit, waardoor er daarna nog méér kunstmest nodig is. Zonder goede bodem geen producten, luidt Heeks' eerste principe. Net zoals er in de landbouw een symbiose bestaat tussen planten en bodem, moet in het bedrijfsleven de afhankelijkheid van mensen en van processen ten overstaan van wat mensen als inbreng te bieden hebben op een natuurlijke en effectieve manier gecultiveerd worden.

Maar, schrijft Heeks, "hoewel verbetering van de kwaliteit van het werk vaak als wenselijk wordt gezien, is zij voor de meeste bedrijven geen prioriteit op zichzelf." Bedrijven die deze basisfactor al verwaarlozen, ontdekken uiteindelijk dat zij nergens komen. En ze ontdekken dat ze hun resultaten behoorlijk kunnen verbeteren door hun bedrijfscultuur menselijke te maken.

Liever dan kunstmest te gebruiken, gaat de biologische landbouw er van uit dat de bodem geen kunstmatige energiebronnen nodig heeft. De vruchten zullen groeien wanneer de natuur toegestaan wordt haar werk te doen. Natuurlijke energie, dat is het tweede principe van Heeks. In de biologische benadering heeft de boer opzettelijk minder controle op de werking van de bodem dan in de traditionele landbouw, en toch krijgt hij hoogwaardiger producten. Heeks vertaalt dit principe naar het management door te wijzen op de nood aan emotionele vaardigheden bij bedrijfsleiders. "Zij dienen," schrijft hij, "hun gevoelens in alle aspecten van hun werkzaamheden toe te laten, zonder dat ze zich erdoor laten overspoelen. Hierdoor verbeteren de resultaten omdat voedingsstoffen door het systeem beginnen te stromen en mensen onderling beter kunnen communiceren."

Waardering staat bij deze vaardigheden centraal, stelt Heeks. Meer waarderen, in plaats van te kritiseren, raadt hij ons aan. "Waardeer uzelf en anderen. Waarschijnlijk ontstaat hierdoor een opwaartse spiraal waarin de bedrijfscultuur positiever, soepeler en vruchtbaarder wordt." Organisaties spitsen zich echter doorgaans toe op de mentale en fysieke energieën van hun medewerker, op het denken en het doen. Zo ontstaat een bedrijfscultuur die, naar analogie van de door de traditionele landbouw bewerkte bodem, hard en uitgedroogd is. Gevoelens krijgen niet de gelegenheid door te stromen, er is geen energie voor een visie en voor inspiratie.

Net zoals biologische boeren hun afvalproducten herverwerken, horen in het bedrijfsleven alle opbrengsten in de volgende fase van de cyclus geïnvesteerd te worden. Elk resultaat op de ene plaats, kan immers bruikbaar zijn als input elders. We denken daarbij aan recycling en composteren, maar dat zijn mechanische systemen, terwijl de biologische landbouw uitsluitend gebruik maakt van natuurlijke systemen. Dat hergebruiken van de restanten van bedrijfsprocessen, is Heeks' derde principe.

Mensen zelf verbruiken tijdens het werk een hoop energie en het is, stelt Heeks, onvermijdelijk dat een deel daarvan verspild is, omdat noch zij, noch hun organisatie honderd procent effectief werken. Indien bedrijven het gezegde willen waarmaken dat mensen hun voornaamste kapitaal vormen, moeten ze maar eens goed gaan nadenken over de hoeveelheden menselijke energie die nodeloos verspild worden. Vooral de afwijkende ideeën en meningen gaan op die manier vaak verloren. Heeks: "Onderdrukt u of uw organisatie alles en iedereen die afwijkt van het directe streven naar resultaat? Ik kan u aanraden om dissidente geluiden in uzelf of uw groep te behandelen zoals de biologische boer onkruid behandelt: leer ervan, tolereer ze, houd ze binnen redelijke grenzen, kijk of u ze kunt gebruiken in plaats van ze uit te wissen. Het alternatief is een steeds sneller afnemende vruchtbaarheid en een toenemende vervuiling van de grondconditie."

De volgende twee principes – synergie en het gebruik van natuurlijke groeicyclusen – handelen over het organisch-biologische groeiproces. Daarbij vraagt Heeks zich af hoe duurzame opbrengsten verkregen

kunnen worden door het toepassen van duurzame input. In de biologische landbouw is controle over externe omstandigheden moeilijk, zelfs onmogelijk. Het resultaat van de inspanningen wordt dan ook niet geforceerd, de natuur doet zijn werk, onder begeleiding van de boer.

Vele organisaties proberen echter dat soort onzekerheden weg te saneren, te onderdrukken, stelt Heeks. “Ze willen mensen en gebeurtenissen controleren, en volgens een vooropgezet plan resultaten behalen. Deze mechanistische benadering put de betrokken werknemers uit en kan in onze zo veranderlijke wereld niet langer duurzame resultaten voortbrengen.” Synergie – het vierde principe van Heeks – ontstaat wanneer u een probleem gebruikt om tot een vruchtbaarder oplossingen te komen.

Een andere belangrijke les die bedrijven uit de biologische landbouw kunnen leren is: gebruik de natuurlijke groeicyclus van processen maar ook van mensen. Die cyclus bestaat uit een opeenvolging van diverse en uiteenlopende taken. De ene dag inspannend, gedreven en onder stress, de andere dag met een breder zicht, wat rustiger. Heeks: “Een van de grootste voordelen van het inspelen op cyclussen is dat we in een hernieuwbaar en evenwichtig proces hoge opbrengsten kunnen bereiken. Cyclussen helpen ons ook om duurzame ritmes in ons werk te vestigen, om met de uitputtende werkdruk om te gaan en om onze veerkracht ten opzichte van verandering te vergroten.”

De laatste twee principes – diversiteit en het aanbieden van werkelijke kwaliteit – hebben het ten slotte over de vruchten die organisch-biologische groei oplevert. Heeks behandelt daarbij de kenmerken van duurzame producten, het proces van organisch-biologische input en de ontwikkeling waaruit die producten voortkomen. Net zoals biologische boeren hun productie zoveel mogelijk diversifiëren om de bodem niet uit te putten, moeten bedrijven een scala van producten en diensten aanbieden, die elkaar ondersteunen en een onderlinge synergie creëren. Indien het ene product slecht verkoopt, wordt dat gecompenseerd door andere, meer succesvolle producten. “Veerkracht,” stelt Heeks, “is zo essentieel omdat we weten dat veranderingen niet gecontroleerd kunnen worden en omdat die veerkracht u de mogelijkheid geeft om actief en productief op veranderingen te reageren.” Een geforceerde drang naar uniformiteit biedt voor hem weinig positieve vooruitzichten.

Het hoofdkenmerk van werkelijke kwaliteit, het laatste principe van Heeks, bestaat uit een wezenlijk en wederzijds verband tussen producent en consument. “In veel werksituaties,” schrijft Heeks, “wordt nominale kwaliteit nagestreefd, maar het is juist de werkelijke kwaliteit die een duurzame voldoening voor de organisatie en haar klanten oplevert.” Werkelijke waarde wordt pas dan bereikt wanneer producten en processen waarde creëren. “Daartoe behoren organisch-biologische marketingmethoden, en een variatie van innovatieve benaderingen in het opbouwen van flexibele communicatie en samenhangende creativiteit met de klanten. De beste graadmeter voor werkelijke kwaliteit is de voldoening die alle betrokkenen bij de transactie ervaren. Het is meer een gevoel dan een feit.”

“Of u nu loonarbeid verricht of opdrachten uitvoert, u kunt uzelf het best als een product beschouwen. U moet uw klanten kennen, weten hoe u toegevoegde waarde kunt inbrengen, en hoe u uzelf verkoopt. Cultiveer de dialoog met uw klanten en leveranciers. Besef wat werkelijke kwaliteit voor hen betekent. Wat u moet doen is de aard van uw transacties met uw klanten en leveranciers te evalueren. Zijn ze voor u allemaal bevredigend? Brengen ze ook emotionele waarde in?”

De reacties op het boek zijn, bij managers en bedrijven, van uiteenlopende aard, geeft Heeks toe. Weerom een boek over veranderingen, wordt er her en der gezocht. “Inderdaad, diepliggende veranderingen zelfs in de houding van de manager,” geeft Heeks toe. “Die veranderingen hebben echter, paradoxaal genoeg, duurzaamheid op het oog. Daarmee bedoel ik het voldoen aan de huidige behoeften zonder ons toekomstige potentieel aan middelen uit te putten. Managers zien nu reeds in, dat ze binnen die optiek het roer moeten omgooien, willen ze nog langer produceren. Daarom ben ik ervan overtuigd, dat de ideeën van het biologisch management in de zakenwereld zullen doorsijpelen en dat het een kwestie van een jaar of vijf is. Het gaat er om eerst individuele managers te overtuigen, vooraleer hele bedrijven aan bod komen.”

Zij ideeën staan ook vaak haaks tegenover dat wat managers aan de universiteit leerden. Liever houden ze dan ook vast aan strategieën die in het verleden bewezen te werken en die dat op korte termijn ook nog wel zullen doen. Het radicaal omgooien van het roer houdt immers grote risico's in. Heeks begrijpt dat managers daar niets voor voelen. Daarom verspreidt hij zijn ideeën zoveel mogelijk in de praktijk door als consultant te werken bij een relatief kleine groep bedrijven.

“Het probleem met mijn ideeën is, voor zover managers betreft, dat ze inderdaad nogal radicaal zijn. Als je ziet wat de omschrijving van goed management is – je moet je eigen positie begrijpen, je moet controle

houden over de gebeurtenissen, je moet ervoor zorgen dat dingen gebeuren – dan begrijp ik de verwarring maar al te goed. Managers hebben het ook steeds moeilijker om hun werk echt goed te doen. Vroeger werd er op basis van vijfjarenplannen gewerkt, nu is de horizon één jaar. Het biologische model benadert de problemen evenwel van binnenuit. Net als een boer moet een manager zich in eerste plaats bezighouden met de fundamentele zaken van zijn stiel. Voor een boer is dat de bodem en de planten die er groeien. Voor een manager zijn dat mensen. Het biologische model start met de basisfactoren, en begeeft zich van daaruit naar duurzame resultaten toe.”

Precies daarom is de biologische landbouw zo'n goed model voor het management, stelt Heeks. Boeren moeten, net als managers, onder onzekere en onvoorspelbare omstandigheden werken. Je werkt niet door macht uit te oefenen, want je hebt die macht niet meer, maar door invloed uit te oefenen. Managers hebben geen model voor die nieuwe situatie, zeker niet het oude systeemmodel, het mechanische model. De oude modellen leken op een leger, of een computer, of een olieraffinaderij – dat was het klassieke model voor de manager waarmee hij wist hoe hij controle en macht moest uitoefenen. Mijn boek biedt een nieuw systeemmodel. Maar precies dat nieuwe model is een vreemd terrein voor managers.

“Managers moeten dringend emotionele vaardigheden ontwikkelen, willen ze de biologische principes eerbiedigen of zelfs maar begrijpen. Daarvoor moeten ze binnen hun werksfeer hun gevoelens een plaats geven. Dat bevordert de communicatie, de circulatie van ideeën en die van voedingsstoffen voor het bedrijf. Het belangrijkste daarbij is dat mensen moeten leren *waarderen* in plaats van *kritisieren*. Waardeer uzelf en waardeer anderen. Daardoor ontstaat een vicieuze cirkel die de bedrijfscultuur positiever en zeker ook vruchtbaarder maakt.”

Zijn boek is een reactie op de manier waarop vele organisaties niet in staat blijken op een menselijke, fatsoenlijke manier hun medewerkers te sturen doorheen de moeilijke tijden van veranderingen die we meemaken. De eisen en de onzekerheid van de werkomgeving zijn erg belastend geworden, en in zijn boek wil Heeks laten zien hoe daarmee op een constructieve wijze kan omgesprongen worden. In de eerste plaats hebben we daarbij behoefte aan duurzaamheid, stelt hij. Voor hem staat die duurzaamheid gelijk met het voldoen aan onze huidige behoeften, zonder ons toekomstig potentieel te verminderen. Onze toekomst niet nodeloos belasten, de bronnen van onze arbeid niet uitputten, zorgen dat we morgen nog kunnen werken. Want zo gaat dat ook in de biologische landbouw: noch de grond noch de mensen worden er tot het uiterste gedreven, omdat een dergelijke strategie slechts enkele jaren lang goed loopt.

Heeks wil echter het een en ander rechtzetten in verband met dat begrip. “Een wijdverspreid misverstand omtrent duurzaamheid,” schrijft hij, “is naar mijn mening dat men dit als iets statisch opvat, als een wenselijke maar vage toestand van gelukzaligheid. Duurzame ontwikkeling gaat echter voortdurend gepaard met verandering, spanning en ophef. Het wezenlijke verschil met de bedrijfscultuur op de meeste werkplekken, waar men onzekerheid probeert te beheersen en conflicten probeert te onderdrukken, is dat we deze situaties op constructieve en dynamische wijze behandelen: er kan zowel soepelheid als spanning bestaan, zowel synergie als conflict.”

Zijn advies voor die bedrijven die overwegen het door hem uitvoerig beschreven model te gebruiken is: “doe het, maar doe het vanaf het begin op je eigen manier. Pas het aan je eigen omstandigheden en bedrijfscultuur aan. Neem de tijd om het te onderzoeken en bouw je grondconditie op voordat je werkelijk begint. Anders gaat het initiatief op een Chinese maaltijd lijken: het hele concept is al door het systeem gegaan voordat het is verwerkt”.

Alan Heeks, *Het Natuurlijk voordeel; groen management in de praktijk*. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2001. Paperback, 248 pp., ISBN 9022529371.

Guido Eekhout (°1954), schrijver, cultuurfilosoof. Van hem verschijnen in het voorjaar van 2003 de roman *De Vinisectie* en een filosofisch boek, *Op het Lijf Geschreven; Het Lichaam als Private Obsessie* (Uitgeverij Pelckmans).