

DIALOOG

SHIT HAPPENS



**Natuurlijke leiderschapstips van de
biologische boerderij**

Oscar Jansen

DIALOG

SHIT HAPPENS



**Natuurlijke leiderschapstips van de
biologische boerderij**

Oscar Jansen

Voor de verandering en voor Sanne, Rik en Annika.

Dat wat was, is en altijd zal blijven.

Eerste druk april 2015

Uitgeverij Dialoog
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.uitgeverijdialoog.nl
info@uitgeverijdialoog.nl

Auteur: Oscar Jansen (www.acore-advies.nl)
Corrector: Carolien van der Ven
Tekeningen: Erik Dries
Omslag: Levin den Boer
Opmaak: Debbie Brok

ISBN: 9789461261304 | NUR 800

© 2015 Oscar Jansen | Uitgeverij Dialoog

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

Voorwoord	10
Inleiding	
(Bio)logisch organiseren	14
Hoofdstuk 1	
Werk samen met de natuur	28
1.1 Meebewegen met wat er nú is	29
1.2 Omgaan met complexiteit	35
1.3 Seizoenen	37
1.4 Crisis!	45
1.5 Ziekte als signaal	50
1.6 Conclusie	52

Hoofdstuk 2

Zorg voor een levende bodem	54
2.1 De bodem als basis	55
2.2 Succesfactoren voor een gezonde bodem	58
2.3 Een grondige blik op organisaties	63
2.4 Conclusie	67

Hoofdstuk 3

Gebruik je eigen compost	68
3.1 Compost: leren van fouten	69
3.2 Leerprocessen in organisaties	75
3.3 Conclusie	83

Hoofdstuk 4

Koester al je planten	86
4.1 De kracht van diversiteit	87
4.2 Levende organisaties	93
4.3 'Dure planten'	98
4.4 Conclusie	102

Hoofdstuk 5

Ken je (on)kruid 104

5.1 Onkruid of duidkruid 105

5.2 Op je knieën! 109

5.3 Conclusie 120

Hoofdstuk 6

Lessen in natuurlijk leiderschap, samenvatting en aanbevelingen 122

6.1 Van ondernemerschap naar
ondergeverschap 123

6.2 Verandering: eerst de shit onder je
eigen laarzen weg 129

6.3 Wees niet bang voor vuile handen 134

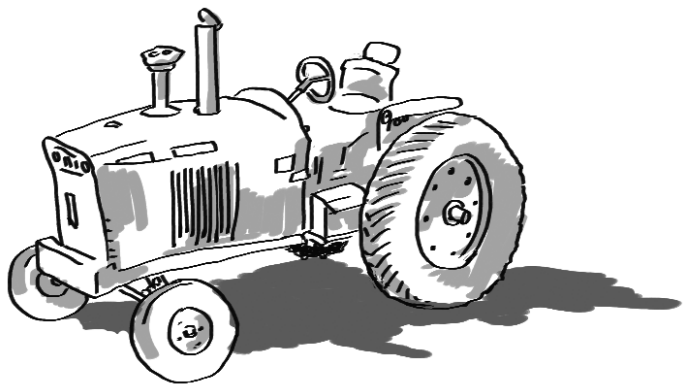
6.4 De consequenties van natuurlijk
leiderschap 136

6.5 Aan de slag: klompen aan! 140

Dankwoord 143

Over de auteur 144

VOORWOORD



‘Ga je daar een boek over schrijven? Het is toch allemaal zo logisch als wat, hier op de boerderij?’ reageert de verbaasde tuinvrouw van biologische boerderij Landjuweel de Hoeven in Dalfsen als ik haar vertel dat ik dit boek ga schrijven. Voor de biologische tuinders met wie ik samenwerk, is werken met de biologische groei- en ontwikkelprocessen zo vanzelfsprekend dat ze zich haast niet kunnen voorstellen dat niet iedereen weet hoe het groeien en bloeien werkt. Dat onkruid soms geen onkruid is maar iets heel functioneels. Dat je vuile handen moet maken. Dat niet ingrijpen soms beter is. Dat je niet bij de plant moet zijn als die ziek is maar dat de ziekte een gevolg is van een verkeerde context, bijvoorbeeld vochttekort. Keer op keer merk ik hoe boeiend en inspirerend het voor mijn klanten is om door leiderschaps- en organisatiekundige ogen naar de organiserende principes en groei- en ontwikkelprocessen van de biologische boerderij te kijken.

De biologische boerderij lijkt in eerste instantie ver weg van hun dagelijkse werkpraktijk. Maar zodra ze de handen uit de mouwen steken op de boerderij, ontdekken ze verassend veel leiderschaps- en organisatielessen. En dan blijken die lessen logisch, toepasbaar en effectief te zijn in organisaties. En ook zij zeggen dan: 'Ja, natuurlijk werkt het zo!'

Doordat de biologische boerderij intensief samenwerkt en meebeweegt met de natuur, is het een omgeving die uitnodigt om de dagelijkse beslommeringen los te laten. Soms lijkt het wel alsof bewegen in zo'n natuurlijk systeem een natuurlijke wijsheid bij mijn klanten losmaakt. Regelmatig zijn er dan ook, al schoffelend, kippenvelmomenten, momenten waarop een klant de verbinding legt tussen de groei- en ontwikkelprocessen op de biologische boerderij en die van zichzelf en de organisatie. Er is een leiderschapsles ontdekt!

Met hart en ziel laat ik mensen de natuurlijke lei-

derschapslessen ontdekken. Dat is mijn drijfveer. Want mijn overtuiging is dat mensen en organisaties zich op een natuurlijke manier ontwikkelen en op een natuurlijke manier groeien. De eenvoud en de kracht van de groei- en ontwikkelmetaforen van de biologische boerderij deel ik daarom graag met iedereen die ook natuurlijk wil groeien en bloeien. Natuurlijk kan niet iedereen met laarzen aan en de schoffel in de hand kennismaken met de leiderschapslessen op de biologische boerderij. Daarom deel ik deze lessen graag via dit boek. In de hoop op kippenvelmomenten bij jou, lezer.

Het hart is het enige managementinstrument dat altijd klopt.



INLEIDING

(Bio)logisch organiseren



Stel je eens voor dat jouw organisatie jaar in jaar uit, crisis of geen crisis, met respect voor jou en je collega's, jullie klanten en de leefomgeving elk jaar weer gezonde resultaten boekt. De organisatie kan zich continu aanpassen aan wisselende markt- en maatschappelijke omstandigheden. De organisatie accepteert dat niet alles van de ene op de andere dag kan worden gerealiseerd, maar weet ook dat de bloei zich opeens kan aandienen.

Er wordt gestuurd op het in stand houden en versterken van in- en externe samenwerkingsrelaties. Groei en ontwikkeling van mensen, diensten en producten worden bevorderd door de juiste voorwaarden voor die groei te creëren.

Stel je voor dat je organisatie bij ongunstige marktomstandigheden altijd een aantal crisis-vaste producten of diensten in haar pakket heeft. Niet dat dat het belangrijkste is in crisistijd. De organisatie heeft vooral geduld en accepteert dat het tijdelijk minder gaat. De crisis wordt bijvoor-

beeld gebruikt om mensen op te leiden en te coachen om zo hun ontwikkeling te stimuleren.

Stel je nog steeds voor dat problemen bij jullie worden gezien als een signaal van een onjuiste werkomgeving. Bij aanhoudende problemen wordt gekeken wat de achterliggende oorzaak is. 'Fouten' worden omarmd als momenten om van te leren, zodat de werkprocessen kunnen worden verbeterd. Naar mensen met lastig gedrag wordt geluisterd, omdat 'lastige' mensen vaak laten zien hoe het werkelijk met jullie organisatie gaat. De lange termijn staat bij jullie centraal. Er wordt daarom veel tijd gestoken in een levende en gezonde werkcultuur. Hierdoor werken bij jullie gezonde en blije mensen en dus leveren jullie waarde(n)volle diensten en producten.

En tot slot: er is in jouw organisatie ook een grote diversiteit aan mensen, die ervoor zorgt dat mensen elkaar aanvullen, en dat maakt de organisatie flexibel in wisselende omstandigheden.

‘Ja, zo willen we allemáál wel werken,’ zei een directeur van een schoonmaakbedrijf toen ze hoorde dat dit de manier is waarop biologisch boer Thijs Scholten uit Dalfsen zijn bedrijf leidt. Maar zo doet hij dat echt.

De biologische boerderij is natuurlijk ook gewoon een organisatie. In wezen zit de boerderij niet anders in elkaar dan elk ander bedrijf en elke overheids- en non-profitorganisatie. Zoals moderne managers te maken hebben met de steeds schommelende conjunctuur, zo heeft de biologische boer rekening te houden met de seizoenen. Een boerenbedrijf leiden is vooruit plannen, kansen en bedreigingen signaleren, de omgeving in de gaten houden, tegenslagen incasseren en omgaan met onverwachte wendingen, zoals een plotse linge weersomslag. De biologische boer weet als geen ander te anticiperen op de continu wisselende omstandigheden. Het meebewegen met de realiteit van alledag, rekening houdend met het

natuurlijke ecosysteem waarmee en waarin wordt gewerkt, is het uitgangspunt. Op de biologische boerderij is geen ander leiderschap mogelijk dan natuurlijk leiderschap.

Boeren die de omslag hebben gemaakt van de intensieve naar de biologische landbouw, ervaren dagelijks de verschillen. Boer Thijs Scholten van biologische boerderij Landjuweel de Hoeven in Dalfsen zegt daarover: ‘Voorheen aten mijn koeien een soort fastfood: zeer eiwitrijk en energierijk voedsel. Ze produceerden toen meer melk, maar de dierenarts stond wekelijks op de stoep. Er was altijd wel een koe ziek. Ik balanceerde met mijn koeien op een dun koord, op de rand van wat ze aankonden.

Nu geef ik ze voedsel dat bij hun verteringssysteem past. De koeien produceren weliswaar minder, maar ze zijn gezond. De dierenarts komt twee maal per jaar, en dan nog alleen vanwege de verplichte controles. Ik werk niet meer tegen de

natuur in, maar met de natuur mee. Dat geeft rust in de tent.’

Holistische principes

De International Federation of Organic Agricultural Movement (IFOAM) heeft de volgende vier beginselen voor de biologische landbouw geformuleerd:

1. *Gezondheid*: biologische landbouw moet de gezondheid van bodem, plant, dier, mens en de planeet als een ondeelbaar geheel in stand houden en versterken.
2. *Ecologie*: biologische landbouw moet gebaseerd zijn op levende ecologische systemen en kringlopen, met ze meewerken, ze versterken en ze in stand houden.
3. *Billijkheid*: biologische landbouw moet gebaseerd zijn op relaties die billijkheid waarborgen met betrekking tot de gemeenschappelijke omge-

ving en ontwikkelingsmogelijkheden. Sleutelwoorden hierbij zijn: gelijkwaardigheid, respect, rechtvaardigheid en rentmeesterschap in een gemeenschappelijke wereld zowel tussen mensen onderling als in hun relatie tot andere levende wezens.

4. *Zorg*: biologische landbouw moet met voorzorg en verantwoordelijkheid worden beoefend, om de gezondheid en het welzijn van de huidige en toekomstige generaties en hun leefomgeving te beschermen.

De primaire focus van deze bedrijfstak richt zich op het toevoegen van waarde aan gezondheid, ecologie, zorg en welzijn voor mensen en de aarde nu en later. De beginselen gaan verder dan het hek van de boerderij. Er is een intensieve – wederzijdse – afhankelijkheid van de buitenwereld.

Als we naar deze vier beginselen kijken, zien we dat ze een inspiratiebron kunnen vormen voor

elke organisatie, ook buiten de landbouw. De biologische landbouw stelt de gezondheid van alle leefsysteem centraal, van bedrijfs- tot wereldniveau. De boer kiest ervoor om met die systemen mee te werken en ze te versterken. Daarbij is er in die leefsysteem een gelijkwaardige samenhang tussen mensen en andere levende wezens.



Tip voor organische organisaties

De organische organisatie streeft naar een gezonde winst waarbij de menselijke en natuurlijke bronnen gerespecteerd worden.

Het begin van alle groei op de biologische boerderij is de bodem. De boer investeert veel tijd en energie in een gezonde en levende bodem. De bodem als basis voor succes. Zonder gezonde bodem geen gezonde gewassen en geen tevreden klanten. Je zou kunnen zeggen dat de biologische boer succesvol is doordat hij aarde toevoegt aan de plant.

Voor organisaties die succesvol willen zijn, zou dan kunnen gelden: waarde toevoegen aan de klant. Dit sluit aan bij de focus van zogenaamde *social enterprises*.

In het boek *Werken aan de Weconomie* (Jonker, 2013) lees je: ‘Social enterprises creëren allereerst maatschappelijke waarde en realiseren daarmee financieel rendement.’ Die maatschappelijke waarde bestaat uit producten en diensten die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vragen en problemen (Jonker, 2012). Net zoals bij de biologische boerderij het een (omzet en winst door tevreden klanten) het gevolg is van het ander (gezonde bodem, toevoegen van waarde), geldt dat ook voor organisaties.



Intermezzo: waarde toevoegen aan de klant

Tijdens een teamsessie van een bank die ik begeleidde, stond het programma 'De klant centraal' op de agenda. Dat programma liep

twee jaar en tijdens de sessie vertelde een baliedewerker een succesverhaal over klantgerichtheid: 'Regelmatig komt een klant van ons bij mij aan de balie, een oudere man. Bijna elke keer vertelt hij dat hij het zo jammer vindt dat hij geen auto meer kan rijden. Op een gegeven moment zag ik ergens in het dorp een poster hangen over autorijlessen voor oudere mensen. Ik kende de zoon van mijn klant, nam contact met hem op en vroeg of de lessen misschien iets voor zijn vader waren. De zoon was blij verrast met mijn telefoontje. Uiteindelijk ging mijn klant de cursus niet doen, maar de zoon is inmiddels ook klant bij ons geworden.'

Als ik vraag hoe het is om zo te werken, zegt ze: 'Fantastisch, dit is waarom ik het vak heb gekozen! Maar een paar jaar geleden, toen ik hier net kwam werken, was dit onmogelijk geweest. Dan had ik me ontzettend schul-

dig gevoeld dat ik hier tijd aan besteedde. Efficiency stond toen centraal.' Nu kan ze eindelijk weer de klant centraal stellen. De medewerkster kan weer mens tussen de mensen – klanten – zijn.

Back to the future

De biologische boer staat model voor een andere, meer natuurlijke manier van denken en werken. In de praktijk blijkt deze manier ook toepasbaar in hedendaagse organisaties. De overstap van intensieve naar biologische landbouw is voor veel boeren ingrijpend. Het bijzondere is echter dat de huidige biologische werkwijze op veel punten overeenkomt met de landbouw van voor de oorlog. Er was destijds sprake van een gemengd bedrijfsstelsel met zowel dieren als gewassen. Ook toen kregen de koeien een vezelrijk dieet en krachtvoer bestond nog niet. 'Eigenlijk boer ik weer net zoals

mijn opa dat deed,' aldus boer Thijs. Om verder te komen moet je soms dus een aantal stappen terugzetten. *Back to the future!*

In dit boek ontdek je leiderschapslessen die je kunt leren op de biologische boerderij. Hiervoor zul je af en toe een stapje terug moeten doen en bij jezelf nagaan: hoe pas ik de natuurlijke principes toe in mijn werk?

Hoofdstukindeling van dit boek

Om groei te bevorderen werkt de biologische boer vanuit het voorwaarde-gevolgprincipe zoals dat in de natuur aanwezig is (zoals beschreven in P. Robertson, *De ecologische leider*, 2012).

Door zo veel mogelijk aan te sluiten bij de groeien ontwikkelprocessen in de natuur (daar gaat hoofdstuk 1 over) creëert de biologische boer, de manager van het systeem, de juiste voorwaarden voor groei en ontwikkeling. Daarom investeert

hij in een levende en gezonde basis, de bodem (beschreven in hoofdstuk 2), werkt hij in en met kringlopen waarin alles waarde heeft (hoofdstuk 3), streeft hij naar diversiteit (hoofdstuk 4) en accepteert hij onkruid (hoofdstuk 5). De natuur doet de rest. De biologische boer beseft dat plantjes niet harder gaan groeien door eraan te trekken. In hoofdstuk 6 zet ik de leiderschapslessen op een rij.

SHIT HAPPENS

Een goede manager is als een boer op een biologische boerderij: hij gaat niet tegen de natuur in, maar helpt de natuur een handje. Wil jij ook op een natuurlijke manier leidinggeven? Wees dan bereid om vuile handen te maken en houd je aan de wetten van natuurlijk leiderschap.

- Houd rekening met de seizoenen van de economie.
- Onkruid bestaat niet, net zomin als lastige medewerkers.
- Soms is afwachten gezonder dan ingrijpen.

In *Shit happens* onthult coach en landbouwkundige Oscar Jansen de fijne kneepjes van natuurlijk leiderschap. Ontdek hoe je waarde toevoegt aan je organisatie, zoals de boer voedingsstoffen toevoegt aan de plant.

Shit happens graaft diep, maar laat tegelijkertijd zien dat de oplossingen meestal voor het oprapen liggen. Boerenwijsheden? Zeker. Maar in dit heerlijk leesbare boek worden ze verbonden met inzichten uit de management-literatuur en ontroerend eerlijke praktijkcases.

Vruchtbaarder dan dit wordt een boek over leiderschap niet.

