EDWIN MARTHERUS

RELEVANT BLIJVEN



HET BIORITME VAN LEVENSVATBARE ORGANISATIES

WAT ANDEREN ZEGGEN OVER RELEVANT BLIJVEN

"De Lemniscaat is een mooie bril om naar het functioneren van een organisatie en haar managementsysteem te kijken. Vergelijkbaar met een norm, maar toegankelijker, integraler en volledi ger."
– Dick Hortensius, senior consultant managementsystemen bij NEN

"Bijzonder hoe op zichzelf bekende zaken, door ze op deze manier samen te brengen, tot nieuwe inzichten leiden. Signalen van buiten durven zien zonder bang te zijn voor wat ze betekenen en daar de kansen vinden. Juist ook voor ons als sociale onderneming is het belangrijk om onszelf deze reflectievragen te blijven stellen."
– Judith Schmitz, directeur-eigenaar Ohmygood

"Veel organisaties hebben geen gebrek aan informatie of goede ideeën. De kunst is te zien wat ertoe doet, te begrijpen wat het betekent en daar samen richting aan te geven. Dit boek helpt je precies dát beter te doen."
– Maikel Blummel, Strategic & Change Advisor

"Relevant blijven biedt een samenhangende kijk op de levensvatbaarheid van organisaties. Edwin Martherus kijkt voorbij zichtbare problemen naar de onderliggende processen waarvan zij de culminatie zijn. De waarde van zijn benadering ligt in het verbinden daarvan door de hele organisatie, steeds in relatie tot veranderende omstandigheden.

Het boek put uit decennia aan praktijkervaring. Met herkenbare voorbeelden onderbouwt Martherus zijn visie op overtuigende wijze. Het resultaat is een zeer leesbaar, helder betoog dat uitnodigt anders naar organisaties te kijken."
– Peter W. de Vries, universitair docent, Universiteit Twente

"Succesvol ondernemerschap ontstaat bij ons door de manier waarop wij de organisatie sturen. Wij decentraliseren verantwoordelijkheid in een netwerk van samenwerkende business units. Verantwoordelijkheid en vrijheid om te ondernemen maken ons wendbaar en vitaal.

Naast compliance en controles vraagt weerbaarheid om kijken naar wat komt. Met het Lemniscaat-model voeren wij de contextanalyse uit voor de strategie van iedere business unit. Ook vormt het de rode draad in ons MD-programma strategisch kansen- en risicomanagement. Zo houden wij het vermogen levend om te reflecteren op verleden, heden en toekomst.

De negen vitale functies nodigen ons uit anders naar de organisatie te kijken. Omgangskunde met kansen en risico's is essentieel om relevantie en commerciële slagkracht te behouden. Dit boek helpt die omgangskunde te versterken en beter onderbouwde beslissingen te nemen."
– Eus de Haas, Country Director Vinci Energies Netherlands

Relevant blijven

Het bioritme van levensvatbare organisaties

Relevant blijven

Het bioritme van levensvatbare organisaties

Edwin Martherus

VANDUUREN MEDIA

ISBN: 978-94-6356-474-8
NUR: 801
Trefw.: management, organisatiekunde

Omslag: Terry Jonathans Design, Arnhem
Opmaak: Van Duuren Media, Culemborg/Barcelona
Druk: Veldhuis Media, Meppel

Eerste oplage: november 2026

Copyright © 2026 Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van AI. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Lezersvoordeel, zo werkt het!

Van Duuren Media biedt jou als lezer veel voordeel en extra content. Daarvoor hoef je slechts je boek te registreren op **vanduurenmedia.nl/registreer**.
Je profiteert dan van deze voordelen:

- Altijd als eerste op de hoogte van onze exclusieve lezersaanbiedingen
- Exclusieve kortingen op een ruime selectie van onze boeken
- Regelmatig onze nieuwsbrief in je mailbox met relevante informatie over nieuwe boeken, de beste artikelen van ons blog, boektrainingen, masterclasses en interessante kortingsacties
- De webversie van je boek online lezen en doorzoeken in je browser op computer of tablet (niet via een e-reader)

Om te profiteren:

1. Ga naar **vanduurenmedia.nl/registreer**
2. Vul het formulier in en voer daar de registratiecode **C4fTyX3a2p** in
3. Je ontvangt een bevestigingsmail waarin staat hoe je meteen kunt profiteren van het lezersvoordeel

Blog

De wereld van pc's & tablets, fotografie & beeldbewerking en webdesign & IT-management is voortdurend in beweging. Alle nieuwe ontwikkelingen houden wij bij op ons blog. Dit blog biedt een actuele, brede en dynamische aanvulling op onze boeken, met antwoorden op actuele vragen, zodat je het meeste uit je computer- en fotoapparatuur haalt.
Neem gauw een kijkje op **blog.vanduurenmedia.nl**.

Yindo Ontdek de voordelen van digitaal lezen op Yindo

Op Yindo vind je digitale boeken van verschillende uitgeverijen, waaronder Van Duuren Media; deze zijn tegen betaling in te zien. Enkele voordelen van Yindo:

- je kunt boeken permanent of tijdelijk aanschaffen;
- met de zoekfunctie doorzoek je een boek op onderwerp of trefwoord;
- het aanbod omvat leverbare en niet meer leverbare boeken.

Kijk voor meer informatie op **www.vanduurenmedia.nl/yindo**

INHOUD

Voorwoord *13*

Inleiding *17*

DEEL I: ZIEN *21*

1 Waarom succesvolle organisaties verdwalen *23*
Relevantie vóór prestatie *25*
De jongen die niet durfde te vragen *25*
De illusie van controle *26*
Waarom organisaties vastlopen *27*
Risico's beschermen, kansen creëren *28*
Waarom dit boek *29*

2 Het begint nooit waar het zichtbaar wordt *31*
Waar het pijn doet *31*
Een probleem heeft een voorgeschiedenis *32*
Onderweg gaat iets verloren *32*
De cijfers komen als laatste *33*

3 De toekomst klopt zelden op de deur *35*
Organisaties zijn geen eilanden *36*
Twee antwoorden op dezelfde schok *37*
De wereld geeft voortdurend signalen *38*
Waarom we signalen missen *38*
Het zal ons niet gebeuren *39*
De randen van het systeem *39*
Wat de natuur ons leert *40*
Nieuwsgierigheid als strategie *41*
Een eerste glimp van de Lemniscaat *42*

DEEL II: BEWEGEN *45*

4 Waarom spanning bij het werk hoort *47*
Wanneer organisaties verstarren *48*
Spanning is informatie *49*
Spanning vraagt om afweging *49*
Van stilstand naar weerstand *51*

5 Waarom systemen terugvechten *53*
Wat zich onder de oppervlakte afspeelt *53*
Angst is de verborgen tegenkracht *54*
Sociale afweer *55*
Het immuunsysteem aan het werk *56*
Weerstand is informatie *56*
Dezelfde situatie, een andere werkelijkheid *57*
Van weerstand naar context *58*

6 De manager als contextmaker *59*
Mensen gedragen zich logisch *60*
Een goede manager maakt spanning draaglijk *61*
Om eigenaarschap vragen is niet genoeg *62*
De manager als tuinman van de context *62*
Verandering begint bij de context *63*
Wie zijn wij eigenlijk? *64*
Van context naar werkelijkheid *65*

DEEL III: BESTENDIGEN *67*

7 De Lemniscaat: bril voor levensvatbaarheid *69*
Het organisatiebioritme ontstaat tussen buiten en binnen *70*
Waarom juist een Lemniscaat? *71*
Efficiëntie zonder toekomst *72*
Kwetsbaar of betekenisloos *72*
Tijdens de verbouwing blijft de winkel open *73*
Een bril verandert de werkelijkheid niet *73*
Waarom negen? *74*

8 Het organisatiebioritme *79*
Verbind: signalen waarnemen en verbinden met de omgeving *80*
Verander: betekenis geven en richting bepalen *82*
Vorm: richting vertalen naar structuur en inrichting *84*
Voorzie: mensen, middelen en voorwaarden organiseren *86*
Verricht: waarde creëren voor belanghebbenden *88*
Verifieer: effecten, aannames en je betekenis voor belanghebbenden toetsen *90*
Verbeter: leren en het bestaande versterken *92*
Vernieuw: nieuwe waarde ontwikkelen wanneer verbeteren niet meer volstaat *94*
Vitaliseer: vasthouden waar je voor staat en gaat en bepalen waarmee je verbonden moet zijn *96*
Eén levende stroom *98*

9 Pas je aan voordat het stokt *101*
Zet de Lemniscaatbril op *101*
Het moment dat je het doorhebt *102*
Lees het organisatiebioritme *104*
Wat houdt een organisatie werkelijk levend? *104*
Zie waar het stokt *105*
Herken de vitale signalen *106*
Herstel de natuurlijke stroom *108*
Wanneer weet je dat het weer stroomt? *109*
Het Kompas van Levensvatbaarheid *110*
Eén bril voor alle managementsystemen *113*
Morgen loop je dezelfde organisatie binnen *117*

10 Relevant blijven is een keuze *119*
Waarom we terugvallen *120*
Bestendig het aanpassingsvermogen *123*
Wanneer is dit boek geslaagd? *126*

Tot slot: relevant blijven begint bij jou *127*

Op de schouders van velen *131*

Dankwoord *135*

Bijlage: het Kompas in de praktijk *137*

Over de auteur *141*

Voorwoord

Waarom ik dit boek moest schrijven

In het najaar van 1989 begon ik aan mijn opleiding tot officier aan het Koninklijk Instituut voor de Marine in Den Helder. Enkele maanden later, op 9 november, viel de Berlijnse Muur.

Ik herinner mij vooral het gevoel dat er iets historisch gebeurde. Wat het zou betekenen voor Defensie en voor de Koninklijke Marine, kon ik toen onmogelijk overzien.

Onze opleiding ging gewoon door: de lessen, de exercitie, de discipline en de voorbereiding op het leven als reserveofficier bij de Koninklijke Marine. Alles was gericht op een organisatie die wist waarvoor zij bestond. Decennialang had de Koude Oorlog richting gegeven aan de krijgsmacht. De dreiging was duidelijk en de mogelijke tegenstander bekend. Schepen, wapensystemen, opleidingen, commandostructuren, procedures en mensen waren in de loop van tientallen jaren op die werkelijkheid afgestemd.

En terwijl ik werd opgeleid om daarin mijn plaats in te nemen, begon die werkelijkheid te verdwijnen. Na het vallen van de Muur verdween het Warschaupact en eind 1991 hield ook de Sovjet-Unie op te bestaan.

De Koninklijke Marine was daarmee geen overbodige organisatie geworden, integendeel. Zij was professioneel, gedisciplineerd en technisch

hoogwaardig. Zij was alleen voor een belangrijk deel gevormd door een wereld die niet meer bestond. Ik zag dat het begon te schuren.

Veel van wat wij deden was logisch vanuit de wereld waaruit wij kwamen. Structuren, werkwijzen, verantwoordelijkheden en overtuigingen hadden een geschiedenis. Zij waren met reden ontstaan en hadden jarenlang gewerkt. Maar wat goed werkt in de ene werkelijkheid, hoeft niet meer te werken zodra die werkelijkheid verandert. Ik zag het schuren in de dagelijkse bedrijfsvoering en in reorganisaties waarvan de gevolgen pas veel later zichtbaar werden. Oude zekerheden verdwenen terwijl de nieuwe werkelijkheid nog niet was uitgekristalliseerd.

Ik had daar toen geen woorden voor. Ik was een jonge, dienstplichtige marineofficier die vooral probeerde te begrijpen wat er om hem heen gebeurde en hoe het spel werd gespeeld.

Uiteindelijk vond de Koninklijke Marine een nieuwe bedoeling: vredesoperaties, crisisbeheersing en internationale samenwerking. Andere missies, andere schepen, andere mensen en veel minder budget.

Pas veel later ben ik gaan beseffen dat daar het eerste zaadje werd geplant voor de vraag die uiteindelijk tot dit boek heeft geleid. Want wat ik bij de Koninklijke Marine zag, heb ik in de decennia daarna in allerlei andere organisaties opnieuw gezien en ervaren, soms bewust en vaak onbewust.

Organisaties worden gevormd door hun omgeving. Zij ontwikkelen beleid, structuren, processen en systemen die passen bij wat op dat moment van hen wordt gevraagd. Naarmate zij daar succesvoller in worden, raken die steeds sterker met elkaar verweven. Er ontstaat een manier van organiseren die werkt. Totdat de omgeving verandert.

Dan ontstaat een merkwaardige situatie. Een organisatie kan intern nog uitstekend functioneren en tegelijkertijd extern steeds minder passend worden. Mensen doen hun werk goed, processen verlopen beheerst, prestaties staan op groen en afspraken worden nageleefd. En toch verliest

zo'n organisatie langzaam haar relevantie, omdat zij goed blijft functioneren volgens de logica van gisteren.

Dat raakt aan iets fundamenteler dan een reorganisatievraagstuk. Het raakt aan de levensvatbaarheid van een organisatie. Een levensvatbare organisatie moet meer kunnen dan functioneren. Zij moet voortdurend kunnen waarnemen wat buiten haar verandert, begrijpen wat dat voor haar betekent, keuzes maken, haar inrichting aanpassen, leveren, zien wat daarvan het effect is en daarvan leren. Die beweging van waarnemen, handelen en leren keert steeds terug. Dat terugkerende ritme noem ik het organisatiebioritme.

Terugkijkend zag ik dat voor het eerst van dichtbij bij de Koninklijke Marine. Die organisatie was jarenlang uitstekend afgestemd op de Koude Oorlog en moest zichzelf opnieuw uitvinden voor een wereld van vredesoperaties, crisisbeheersing en veel grotere onzekerheid. Toen wist ik nog niet dat ik daar de rest van mijn werkende leven naar zou blijven kijken, en al helemaal niet dat ik het zo'n dertig jaar later het bioritme van levensvatbare organisaties zou noemen.

Maar de niet gestelde vraag was er al. Hoe blijft een organisatie relevant wanneer de wereld waarvoor zij is gebouwd verandert?

Ik beloof je hiervoor geen blauwdruk en ook geen stappenplan. Wel nodig ik je uit om met een andere bril naar organisaties te kijken: om patronen te herkennen waar anderen incidenten zien en om signalen serieus te nemen voordat zij problemen worden. Als dat lukt, zul je na het lezen van dit boek dezelfde organisatie binnenlopen als vandaag. Maar je zult haar nooit meer door dezelfde bril zien en ervaren.

Edwin Martherus
Vught, 2026

P.S. op de website **relevantblijven.nl** vind je aanvullende informatie.

Inleiding

Waarom relevant blijven steeds moeilijker wordt

Relevant blijven betekent dat een organisatie van betekenis blijft voor de mensen, organisaties en ecosystemen waarvoor zij bestaat, ook wanneer de wereld om haar heen verandert. Of dat lukt, wordt buiten bepaald. Het vermogen daartoe bouw je binnen op.

Organisaties verdwijnen zelden van de ene op de andere dag. Veel vaker verliezen zij langzaam hun aansluiting met een werkelijkheid die ondertussen is veranderd. Eerst verdwijnt de vraag waarvoor we eigenlijk bestaan, daarna de nieuwsgierigheid naar de wereld buiten de organisatie en uiteindelijk het vermogen om daarvan te leren. Wanneer dat verlies zichtbaar wordt, spreken we al snel over cultuurproblemen, weerstand tegen verandering of teruglopende resultaten. Tegen die tijd is het proces meestal al jaren sluimerend onderweg.

Ook organisaties met slimme mensen, sterke merken, loyale klanten en uitstekende resultaten kunnen die aansluiting verliezen. De externe signalen waren er meestal al jaren. Waarom gaven zij er onvoldoende betekenis en urgentie aan?

Dat is de vraag die aan dit boek ten grondslag ligt: wat maakt dat mensen, organisaties en ecosystemen relevant en levensvatbaar blijven in een wereld die voortdurend verandert?

Het antwoord ligt in het ritme waarin een organisatie opvangt wat er buiten gebeurt, daar betekenis aan geeft, keuzes maakt en van de effecten leert. Zolang dat ritme gezond is, beweegt zij mee met de wereld om haar heen. Stokt het, dan verliest zij eerst haar vermogen om zich aan te passen en veel later haar relevantie voor haar omgeving.

Een organisatie is geen organisme. Zij bestaat wel uit mensen die betekenis geven, belangen afwegen en besluiten nemen, en dat werkt anders dan een lichaam. Toch is er een overeenkomst. Ook een organisatie moet opvangen wat er buiten verandert, daar iets mee doen en van het resultaat leren. Wat zij leert, beïnvloedt vervolgens wat zij waarneemt en hoe zij handelt. Zo keert de beweging steeds terug, terwijl de omstandigheden veranderen.

Die voortdurende beweging en afstemming noem ik het organisatiebioritme. De naam verwijst naar de ritmes van levende systemen. Je ademt in en uit, je slaapt en je bent wakker en je lichaam stemt die ritmes af op wat er om je heen gebeurt: licht, temperatuur, inspanning. Ook ecosystemen kennen dat: dag en nacht, seizoenen, groei en verval. Verschillende processen beïnvloeden elkaar en verlopen ieder in hun eigen tempo.

Dit boek is geschreven voor iedereen die eindverantwoordelijk is voor een bedrijf, een overheidsorganisatie of een maatschappelijke organisatie, of voor een onderdeel daarvan. Het gaat om organisaties die het op papier goed doen, maar waar iets begint te haperen. Je herkent het aan kleine dingen: besluiten die blijven liggen, verbeteringen die verdampen of een terugkerend vraagstuk dat je vorig jaar ook al hebt opgelost. Werk je als professional, adviseur, auditor of toezichthouder, dan helpt het boek je verder te kijken dan processen, structuren en prestaties alleen. Ik verbind daarvoor inzichten uit theorie met ervaringen uit de praktijk, zodat je anders leert kijken naar je eigen organisatie en gerichter kunt handelen.

In een bedrijf gaat het om waarde voor klanten en een houdbaar verdienmodel, bij de overheid om publieke waarde, rechtmatigheid en legitimiteit

binnen politieke kaders. Maatschappelijke organisaties staan daar vaak tussenin. Het organisatiebioritme is hetzelfde. Waar het stokt, verschilt.

Dit boek volgt drie bewegingen:

- **Deel I: Zien.** In hoofdstuk 1 tot en met 3 leer je zien wat verandert, welke signalen zichtbaar worden en welke blinde vlekken de toekomst van een organisatie beïnvloeden.
- **Deel II: Bewegen.** Hoofdstuk 4 tot en met 6 gaan over wat mensen en organisaties tegenhoudt en wat zij nodig hebben om in beweging te komen.
- **Deel III: Bestendigen.** In hoofdstuk 7 tot en met 10 onderzoek ik hoe aanpassingsvermogen onderdeel wordt van het dagelijkse werk, ook wanneer de aandacht verschuift en oude patronen terugkeren.

In dat laatste deel werk ik de manier van kijken uit die uit mijn zoektocht is ontstaan: de Lemniscaat.

Het organisatiebioritme bestaat uit de negen vitale functies die in iedere levensvatbare organisatie terugkeren en wat er tussen die functies stroomt. Een signaal krijgt betekenis, leidt tot keuzes en krijgt vorm in de organisatie. De ervaringen die dat oplevert, bepalen mede waar zij opnieuw naar buiten kijkt.

Relevant blijven vraagt om het vermogen steeds opnieuw de werkelijkheid te zien, te bewegen naar wat nodig is en te bestendigen wat waarde toevoegt. Wat klanten, medewerkers, partners en de samenleving van je nodig hebben, laat zich maar ten dele uitdrukken in hoeveel geld een organisatie verdient of uitgeeft.

Dit boek maakt van jou geen expert in organisatieverandering. Je hebt professionals om je heen of je huurt ze in. Wat ik in de praktijk zie, is dat het zelden misgaat bij hun deskundigheid. Het gaat mis bij het kiezen van de juiste professional en de vraag die hij of zij meekrijgt. Wie het symptoom als opdracht formuleert, krijgt een oplossing voor het symptoom

vanuit het perspectief van die professional. Dit boek helpt je de vraag achter dat symptoom te stellen. In de kaders *In jouw praktijk* vind je vragen om wat je leest te verbinden met je eigen werk, alleen of in gesprek met anderen.

Aan het eind van dit boek zie je wat er zou moeten stromen tussen alles wat je in de dagelijkse bedrijfsvoering al hebt en gebruikt. Je leert herkennen waar het stokt. Die plek ligt meestal ergens anders dan waar het probleem zichtbaar wordt. Dat is meteen het lastigste van dit boek: leren kijken op een plaats en tijd waar niets aan de hand lijkt. Bij vrijwel elke organisatie die ik de afgelopen jaren heb gezien, lag die plek ergens anders dan het management vermoedde.

DEEL I: ZIEN

Er is één vraag die mij al meer dan dertig jaar bezighoudt: waarom verliezen succesvolle organisaties hun relevantie? Kennis en middelen zijn er meestal genoeg, vaak zelfs te veel. De werkelijkheid laat altijd signalen achter, buiten de organisatie, lang voordat zij als problemen zichtbaar worden in de cijfers. Dit deel gaat over dat eerste, onmisbare vermogen: leren zien wat er al is en speelt, voordat het een probleem wordt.

Je hebt nu een eerste stukje gelezen van *Relevant blijven* van Edwin Martherus.

Maar dit is nog maar het begin.

In de rest van het boek ontdek je hoe je met het organisatiebioritme en de negen vitale functies inzicht krijgt in wat jouw organisatie nodig heeft om zich te blijven ontwikkelen.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden leer je waar veranderingen vastlopen en hoe je ervoor zorgt dat je organisatie in beweging blijft.

Benieuwd hoe jouw organisatie écht relevant blijft?

Bestel dan het volledige boek!