

Een ecologische kijk op werk

Opmerkzaam op roofbouw

Wat is natuurlijk leven en werken? En waarom hebben we het erover? Leven we nu dan op zo'n onnatuurlijke manier? Als je kijkt naar de feiten moet het antwoord wel 'ja' zijn: de groei van brede welvaart – waaronder loon, welzijn, onderwijs, milieu en gezondheid – blijft sinds 1950 achter bij de groei van de economie (Philips et al., 2021). Bovendien overschrijden we wereldwijd zeven van de negen planetaire grenzen. Dat betekent dat onze manier van leven meer van de aarde vraagt dan zij duurzaam kan dragen (Van Vuuren et al., 2025). We plegen roofbouw op de aarde, putten de grond uit en als we eerlijk zijn dan zien we ook veel mensen uitgeput raken.

Auteur: Mieke Voogd

Een groot deel van ons leven vindt plaats in en door organisaties, denk alleen al aan de rol van digitale media en hoe de organisaties daarachter veel van je interacties bepalen. De organisatiewereld bestaat uit arbeidsorganisaties met een basisvorm die in de industriële revolutie is omarmd om op continue basis massaproductie te leveren. Die continuïteit steunt op een aantal aannames over hoe we de werkelijkheid kunnen beheersen, waaronder statische hiërarchie, lineair denken en economische groei (Kaulingfreks, 1991). Stilstand is achteruitgang. Groei en ontwikkeling zijn de norm; niet alleen financieel, maar ook professioneel. De zonzijde is geweldig: ons welvaartspeil is hoog en we kunnen rekenen op belangrijke voorzieningen, zoals gevulde schappen in de supermarkt en hoogwaardige dienstverlening.

Mismatch

Maar hoe natuurlijk is deze manier van organiseren? In de natuur is oneindige groei gelijk aan een kankergezwel. En je hoeft maar goed naar een levend slootje te kijken om te weten dat causaliteit in de natuur veel meer varianten dan de lineaire kent. Ze kan circulair, wederzijds afhankelijk of chaotisch zijn (Glaudemans, 2020). Die voor arbeidsorganisaties zo kenmerkende statisch hiërarchische ordening zie je niet in de natuur. Er is een mismatch tussen traditionele organisaties en de omgeving waarin een mens evolutionair gezien goed functioneert (Wildschut & Van der Vugt, 2025). Nu is het niet zo dat organisaties volledig zijn ingericht volgens deze principes; complexe werkvelden kennen wel dynamische netwerken met een plattere machtsstructuur en cyclische processen. Maar de eerdergenoemde uitgangspunten zijn veelal dominant, waardoor organisaties zich eenzijdig ontwikkelen en veel aspecten van het leven buitengesloten raken. We hebben ons te voegen en kunnen vaak niet anders dan ons te laten inblikken als producten, met alle gevoelens van machteloosheid van dien. Denk aan Cito-toetsen of diagnosecategorieën in de zorg; daar is weinig tot geen ruimte voor het lieve, de gekkigheid, het afwijkende en het rommelige. Zo wordt bijvoorbeeld het werken aan gezelligheid in een wetenschappelijk team formeel niet opgemerkt – laat staan gewaardeerd – waardoor het of niet gebeurt of – vaak – door vrouwen erbij wordt gedaan. En deze vrouwen mogen dan in coaching om betere prioriteiten te leren stellen.

De schaduwzijde van de traditionele manier van organiseren manifesteert zich in een waslijst aan roofbouwpatronen, waaronder dominantie van het functionele, over- en ondervragen, eenzijdig belasten, machtsmisbruik en intimidatie, ontwikkelen als dwingende norm en ondergeschiktheid van de morele kant van de bedrijfs-

> We roofbouwen niet alleen op grondstoffen, maar ook op de sociale bodem.

voering. Een tricky roofbouwpatroon is de *efficiency paradox:* een efficiëntieverbetering die tot toename van gebruik van een hulpbron leidt, in plaats van vermindering. Zo zou de computer ons tijd besparen, maar die heeft juist geleid tot meer werk. Deze patronen bevinden zich niet alleen in de organisatiewereld om ons heen, maar bezetten ook onze geest: de angst om de boot te missen, het idee niet genoeg te zijn/hebben/kunnen/weten om mee te kunnen (blijven) doen, het leven als een wedstrijd zien, continue innerlijke haast en moeite om te vertragen of te rusten. Het alsmaar meer, beter en sneller begint steeds duidelijker ten koste te gaan van individuen, groepen, samenlevingen en hele ecosystemen wereldwijd. We roofbouwen niet alleen op grondstoffen, maar ook op de sociale bodem, die bestaat uit relaties, bewustzijn en gedeelde betekenisgeving die alle sociale systemen doet groeien (Scharmer, 2026).

Het sociale weefsel is cruciaal is voor een veerkrachtige samenleving.

Durven

Een fundamenteel andere benadering blijft veelal buiten beeld. Toch ontstaan hier en daar nieuwe organisatievormen, denk aan duurzame energie- en voedselcoöperaties en organisaties die eigendom worden van medewerkers/klanten. Deze nieuwe organisaties zijn gegrond op fundamenteel andere principes: herstel van leven in het ecosysteem in balans met economisch gewin, diversiteit als bron van veerkracht, wederkerige samenwerking met de omgeving, alles vanuit het besef dat mensen onderdeel zijn van de natuur.

Dat brengt ook een ander soort besturing met zich mee. Waar traditionele organisaties bij onzekerheid hun toevlucht zoeken bij beheersbaarheid, voorspelbaarheid en maakbaarheid, vormen nieuwe organisaties zich langs andere lijnen. Meer feminiene waarden staan daarbij centraal, zoals omgaan met onberekenbaarheid door te sturen op innerlijke veiligheid, omgaan met kwetsbaarheid door nabijheid (aanwezig zijn en niet wegkijken) en omgaan met onzekerheid door aan te moedigen tot onbevangenheid, wat betekent dat men durft te verwachten in plaats van alles dicht te regelen (Zwart, 2023).

Regeneratief handelen

De vraag wat gezonde manieren van herstellen zijn, is minder eenvoudig dan ze lijkt. Rust kan onbedoeld bijdragen aan roofbouw, bijvoorbeeld wanneer herstel wordt gezocht in vliegvakanties of compensatiegedrag zoals shoppen. De werkelijke vraag is daarom hoe herstel eruitziet zonder nieuwe uitputting te veroorzaken. De regeneratieve praktijken in de landbouw werpen een licht op deze vragen. In termen van menselijke regeneratie kun je zeggen dat de grond het sociale weefsel is, dat cruciaal is voor een veerkrachtige samenleving en het welzijn van individuen daarin. Het herstel van dat weefsel vereist in landbouwtermen dat we het beschermen (niet 'bloot' laten liggen), zo weinig

mogelijk verstoren (niet ploegen), zorgen voor beplanting en het bodemleven voeden met organisch materiaal.

Voor het individu betekent dit dat je gezond kunt herstellen door je te begeven in sociale verbanden die je goed doen, en door je relatienetwerken te verlevendigen. Door te waarderen wat er is, niet te veel aan jezelf te willen veranderen en verwondering toe te laten. Door je te voeden met dat wat energie geeft: gezond eten en drinken, beweging, natuur, schoonheid en liefde, en daarbij een natuurlijk ritme van actie en rust aan te houden en gezonde manieren van rusten te vinden. Je kunt je bovendien laten inspireren door de natuur en ecologie, je verdiepen in de geschiedenis van je omgeving en loslaten wat geen leven meer doorlaat. Tot slot kun je 'voldoende beplanting' vertalen naar betekenisvolle activiteiten waarin je, hoe klein ook, laat zien hoe het in het groot kan.

Zo kan een individu zich regeneratief ontwikkelen, maar om levensvatbaar te zijn, moeten deze patronen worden ingebed in regeneratieve patronen in organisaties en grotere maatschappelijke verbanden, politiek en wetgeving.

Ecologische blik

De grootste uitdaging in regeneratief coachwerk is misschien wel dat coachees zich doorgaans bewegen in een omgeving, die sterk op productie gericht is. Het nodigt coachees uit tegen de stroom in te zwemmen en dat kan hen veerkrachtiger maken, maar ook verzwakken. Het is regeneratief heel goed te weten in welke lokale context je wat gaat doen. Helpend is de gangbare aanname ‘de enige die je kunt veranderen ben je zelf’ te vervangen door de overtuiging dat je samen met je coachee kunt werken aan een aanpak die diens omgeving in beweging brengt. Zo werk je individueel, maar niet individualiserend.

Ecosysteem
Een levend ecosysteem is een dynamische samenwerking tussen planten, menselijke en niet-menselijke dieren en micro-organismen, samen met hun niet-levende omgeving, die als een geheel functioneert (CBS, 2026). Wanneer je organisaties op die wijze interpreteert, dan zie je coachees met hun vraagstukken als afspiegeling van en in wisselwerking met hun omgeving.

Een 50-jarige coachee die de top heeft bereikt in een prestatiegerichte organisatie wil zich bezinnen op het vervolg van zijn loopbaan. Zijn hoofd staat altijd aan en hij kan enorm veel werk verzetten met zijn van huis uit meegekregen doelgerichtheid. De schaduwzijde is dat hij weinig plezier ervaart en verlangt naar meer spontaniteit. Door de ecologische bril zie ik een man die slechts functioneel is verbonden met zijn omgeving, net als de organisatie waar hij voor werkt. Daarom nodig ik hem uit mee te gaan naar het bos en introduceer dit als een omgeving, die nieuw licht kan werpen op zijn vraag. Hij is bereid zich daarvoor open te stellen. Zijn oog valt op een beuk met vele zijtakken, een dode boom en een

huisje met een weelderige tuin. We nemen de tijd om te kijken en verbindingen te leggen met hemzelf en zijn vragen. Een maand later laat hij weten dat de contacten op zijn werk aan het veranderen zijn; er is meer spontaniteit en interesse over en weer. Het is waarschijnlijk dat deze coachee met zijn nieuwe intenties als het ware als een jong plantje in door overproductie sterk verarmde grond terechtkomt. Zonder aanvullende maatregelen zijn de overlevingskansen van zijn spontaniteit niet groot. Dus als begeleider heb ik met hem te werken aan de 'grond', het sociale weefsel om hem heen. Kan hij nabijheid zoeken van anderen met vergelijkbare waarden? Hoe kunnen zij samen hun omgeving meenemen in een meer evenwichtige kijk op goed werk? Hoe gaan ze ruimte scheppen om hun werkervaringen te verteren tot rijke 'compost', waaruit vernieuwing kan groeien?

Toekomst

Voor ons ligt het perspectief om ons werk bewust ten dienste te stellen aan een leefbare toekomst. Met coachees kunnen we werken aan evenwicht tussen ecologie en economie. We hebben de potentie om bij te dragen aan de wereldwijde transformatie die daarvoor nodig is. Van ons vraagt dit dat we de realiteit onder ogen zien, ook al is die pijnlijk. En als we toch aan het kijken zijn kunnen we onze verbeeldingskracht inzetten om ons met coachees een toekomst voor te stellen die de moeite waard is.

Tot slot kunnen we onze capaciteiten en die van onze omgeving inzetten om deze toekomst dichterbij te brengen. Het wordt tijd dat we als professioneel begeleiders afstand nemen van de mythe van neutraliteit en ons bekennen tot een gezonde toekomst.■

Verder lezen ...

Meer over het begeleiden vanuit een natuurlijk perspectief vind je in het *Handboek Natuurcoaching* (Sterckx, 2018), het artikel Krimp en kringloop in het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* (Voogd & Brenninkmeijer, 2025) en het boek *Terugkeer naar het leven* (Macy & Young Brown, 2012). Ecologische principes op het werk zijn recent uitgewerkt door Karin Geschiere (*Ecologica op het werk*, 2026). Het boek *Regeneratie* (Gootjes, 2025) biedt levenslustige strategieën voor maatschappelijke regeneratie.

Mieke Voogd is organisatiepsycholoog en mede-eigenaar van Bureau Begeleidingskunst, dat staat voor moedige gesprekken over goed werk en samenleven. Ze onderzoekt roofbouw in en door organisaties, begeleidt bij werk -en levensvragen, werkt als klimaatcoach in duurzaamheidsprojecten en is als opleider verbonden aan de verschillende coachopleidingen.
www.bureaubegeleidingskunst.nl

Referenties

- Glaudemans, M. (2020). 'Mutual causality': Joanna Macy als tijdloze held. *M&O*, 5/6, 32-43.
- Philips, R., van Bavel, B., Rijpma, A. & Luiten van Zanden, J. (2021). Welvaartsgroei blijft sinds 1950 achter bij de economische groei. *ESB, 106*(4800S), 019-023.
- Scharmer, O. (2026, May 12). We may be entering a second axial age (Essay). *Noema magazine,* https://www.noemamag.com/we-may-be-entering-a-second-axial-age/
- van Vuuren, D. P., Doelman, J.C ., Schmidt Tagomori, I. et al. (2025). Exploring pathways for world development within planetary boundaries. *Nature*, 641, 910–916. https://doi.org/10.1038/s41586-025-08928-w
- Wildschut, M., & Vugt, M. van (2025). De natuurlijke organisatie: *De evolutie van werk en de toekomst van organisaties in een veranderende wereld.* A.W. Bruna.
- Zwart, C. (2023). *De tijd waarin we leven: Het slotakkoord.* Managementboek.

TIJDSCHRIFT VOOR COACHING
PRESENTEERT:

Visie- & verdiepingdagen

Natuurlijk

Meld je nu aan!



Wat kan de natuur ons leren over coaching, leiderschap en mens-zijn?

Een inspirerende dag vol nieuwe inzichten, bijzondere ontmoetingen en ruimte voor reflectie en verdieping.

www.kloosterhofevents.nl