

ECOLOGISCH ORGANISEREN

Radicale inzichten uit de natuur die je organisatie laten floreren

Verhaal
met
Impact

JORIS KOK

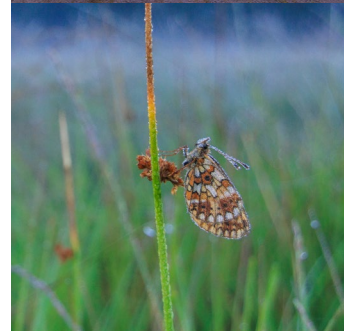
Met natuur- en landschapsfoto's van zes Nederlandse topfotografen





Inhoud

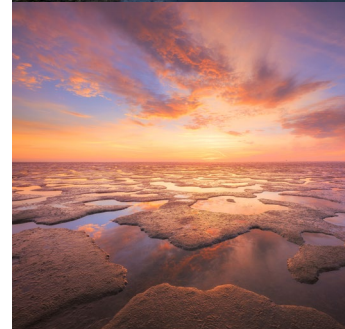
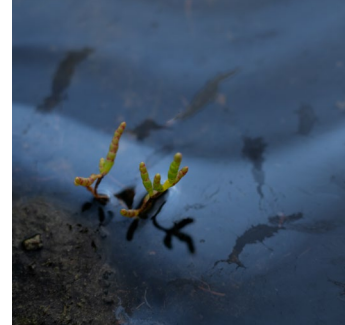
Inleiding: Van mechanisme naar organisme	13
1 DE ECOLOGISCHE ORGANISATIEBENADERING	19
1.1 Het rimpeleffect: hoe een steen golven creëert	21
1.2 Diepgaande transformatie van leiderschap	30
1.3 De impact van ecologisch organiseren	31
2 HET ADEMHALINGSPRINCIPE	35
2.1 De werking van de Waddenzee	37
2.2 De essentie: verandering is continu	38
2.3 Het fundament: de verandering is je identiteit	44
2.4 De voorwaarden: veranderingsfit worden	45
2.5 De vaardigheden: aanvoelen, signaleren en voorspellen	50
2.6 Afhankelijkheid: van egosysteem naar ecosysteem	53
2.7 Conclusie: begin met ademen!	56
3 HET EVENWICHTSPRINCIPE	59
3.1 De werking van het blauwgrasland	61
3.2 De essentie: de spanningsruimte behouden	61
3.3 Het fundament: concurrentie op toegevoegde waarde	65
3.4 De voorwaarden: schaarste, variatie en overgangszones	67
3.5 De vaardigheden van de ecologische leider	73
3.6 Ecologisch leiderschap	82
3.7 Conclusie	91





4 HET SEIZOENS	PRINCIPE	95
4.1 De werking van de seizoenen		97
4.2 De essentie: rust inbouwen en energie opbouwen		98
4.3 Het fundament: rust en herkennen in welke fase je zit		99
4.4 De voorwaarden: reserves, spreiding en afstemming		102
4.5 De vaardigheden: timing en aanvoelen		107
4.6 Conclusie		113
5 HET SYMBIOSE	PRINCIPE	115
5.1 De werking van het koraalrif		117
5.2 De essentie: existentiële vervlechting		118
5.3 Het fundament: alles delen, samen overleven		121
5.4 De voorwaarden voor diepgaande samenwerking		125
5.5 De vaardigheden: gevoel voor groepsgrootte, kwetsbaarheid en conflict		132
5.6 Conclusie		136
6 HET ZUIVERINGS	PRINCIPE	139
6.1 De werking van brongebieden		141
6.2 De essentie: verbinding met de bron is je bestaansrecht		142
6.3 Het fundament: het rijpingsproces		144
6.4 De voorwaarden: verbinding, selectiviteit en bescherming		149
6.5 De vaardigheden: helderheid scheppen en besluiten vertragen		152
6.6 Conclusie		156

7 HET BOS	PRINCIPE	159
7.1	De werking van het bos	161
7.2	De essentie: grenzen van de vrije spanningsruimte	163
7.3	Het fundament: samenwerking voor het collectief	165
7.4	De voorwaarden voor de juiste ondergrond	170
7.5	De vaardigheden: zien wie bijdraagt en wie uitput	172
7.6	Conclusie	175
8 HET INTELLIGENTIE	PRINCIPE	179
8.1	De essentie: collectieve intelligentie ontwikkelen	181
8.2	Het fundament: de zes principes als voedingsbodan	189
8.3	Belangrijke condities van ecologisch leren	191
8.4	De ecologische leercyclus	192
8.5	Conclusie	198
9 DE ECOLOGISCHE	ORGANISATIE	201
9.1	De climaxgemeenschap	203
9.2	Wie is de ecologische organisatie?	204
9.3	Hoe werkt de ecologische organisatie?	205
9.4	Mechanistisch versus ecologisch organiseren	211
9.5	Hoe leidt de ecologische leider?	213
9.6	Wat levert de ecologische organisatie op?	215
9.7	De rimpeling: hoe de principes elkaar versterken	215
Nawoord		223
Over de fotografen		224
Literatuurlijst		228
Over de auteur		231



INLEIDING

Van mechanisme naar organisme

Ruben, de directeur van een gefuseerde omgevingsdienst, deelt zijn zorgen met me tijdens een kop koffie. 'We zijn na een sprint van zeven maanden juridisch gefuseerd', vertelt hij. 'Nieuwe gemeenschappelijke regeling, nieuwe structuur met managementlagen, alle medewerkers geplaatst, nieuw logo. Het bestuur complimenteert ons. Maar Joris, we zijn zo moe. En we zijn nog niet eens begonnen met waar het echt om gaat: elkaar goed leren kennen.'

Ik kijk hem aan. En voel iets wat ik steeds vaker voel als organisatieadviseur. Een diepe onrust over hoe wij organiseren en hoe wij veranderprocessen vormgeven.

De crisis van ons organiseren

De cijfers liegen er niet om. Een groot deel van alle organisatieveranderingen mislukt. Terwijl de behoefte om onze organisaties te veranderen juist alleen maar toeneemt. Een op de vijf werknemers kampt met burn-outklachten. Bij jongeren zelfs een op de vier. Tachtig procent van de medewerkers voelt zich niet echt betrokken bij hun organisatie (Gallup, 2025). Teams raken uitgeput door stress, eenzaamheid en gebrek aan erkenning. Niet door het werk zelf, maar door hoe we het werk organiseren.

Bij elke grote ontwikkelopgave en bij elke reorganisatie zie je hetzelfde patroon. We benaderen organisaties en organisatieverandering als mechanistische techniek die we moeten sturen. Het credo is: ontwerpen, controleren en optimaliseren. We belasten teams met de taak het eigen verandervermogen te bepalen. Adviesbureaus tekenen organogrammen met functies, posities en rollen. HR-consultants maken functiebeschrijvingen, bouwen een functiegebouw en bepalen de inschaling en de waardering. Dure IT-consultants stoppen de slimme werkprocessen in software. Als dit allemaal klaar is, stuurt het management op het dashboard met KPI's, want dan weten we waar we aan toe zijn. Dan zijn we 'in control'.

Wellicht is dit wat gechargeerd, maar zo gaat het vaak. Alleen, het werkt niet.

Althans, niet voor wat er echt toe doet. We halen misschien onze productiedoelen, maar we verliezen onze mensen. We realiseren misschien efficiency op de korte termijn, maar verliezen onze veerkracht op de lange termijn. We bereiken misschien onze kwartaaltargets, maar we verliezen de menselijke verbondenheid en ons levensgeluk in het werk en op het werk.

Dat moet anders. De Duits-Amerikaanse econoom Otto Scharmer noemt het de noodzakelijke verschuiving in ons bewustzijn van ‘egosysteem naar ecosysteem’. Van een organisatie die draait om zichzelf, om de eigen doelen, targets, structuren, naar een organisatie die zichzelf ziet als een onderdeel van een groter levend geheel.

Een nieuwe relatie met de natuur

Tien jaar geleden stond ik op de boot naar Schiermonnikoog voor mijn fotografiecursus. Ik keek uit over de Waddenzee en vroeg mezelf af: hoe werkt dit natuurlijke ecosysteem dat zichzelf tweemaal per dag opnieuw organiseert? De Waddenzee heeft geen organogram, kent geen functieomschrijvingen en managementlagen.

Het bracht me bij de grotere vraag hoe de ecosystemen om ons heen zich organiseren. Die vraag veranderde voor mij alles. Ik verdiepte mij in de werking van verschillende ecosystemen. Systemen die niet bestaan *ondanks* verandering, maar *door* verandering. Niet *ondanks* complexiteit, maar *door* complexiteit. Niet *ondanks* wederzijdse afhankelijkheid, maar juist *door* verbondenheid.

Dertig jaar werkte ik als organisatieadviseur en deze zoektocht en verdieping naar ecosystemen gaven mij radicaal nieuwe inzichten. Ik ging mezelf meer vragen stellen. Ik ontdekte patronen en begon te zien dat het anders kan. Niet letterlijk door alles te kopiëren. Organisaties zijn geen Waddenzee, maar ecosystemen laten wel universele patronen zien van organiseren.

‘Wij zijn niet los van de natuur, we zijn er juist onderdeel van. Het feit dat wij “het wilde” hebben vervangen voor “het tamme” en dat wij de aarde als planeet voor onszelf opeisen, laat zien hoe ver de relatie tussen mensen en natuur is afgedwaald.’

David Attenborough, Britse bioloog en maker van natuurdocumentaires

Om van de natuur te leren, moeten we eerst begrijpen waarom we dit niet veel eerder hebben gedaan. Denkers en wetenschappers zoals Kees Klomp en natuurfilosoof Matthijs Schouten wijzen op een noodzakelijke reset. We moeten ons handelen op onze aarde afstemmen, op het grotere ecologisch belang. Klomp spreekt over ‘de overgang van de verheven mens naar de verweven mens’. We moeten begrijpen dat we onderdeel zijn van de natuur. Alleen dan kun je er echt van leren.

Kunstenaars zagen dit al veel eerder. Iedereen kent de vogelvleugels voor vliegmachines van Leonardo da Vinci (1452-1519). Maar ook het werk van de Catalaanse architect Antoni Gaudí (1852-1926) is gebaseerd op de natuur. Als je de Sagrada Família in Barcelona binnenstapt, voel je dat. De pilaren vormen één groot stenen bos. Organische vormen die niet alleen esthetisch zijn, maar ook constructief superieur. Gaudí bestudeerde hoe planten groeien en hoe natuurlijke vormen krachten verdelen en paste dat toe in zijn architectuur.

In de jaren vijftig van de vorige eeuw kreeg deze benadering een naam: biomimicry. Dit betekent letterlijk ‘het nabootsen van het natuurlijk leven’. De Amerikaanse bioloog Janine Benyus zette biomimicry in 1997 definitief op de kaart met haar baanbrekende boek *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. Zij richtte zich in tegenstelling tot de kunstenaars (*looks like nature*) op de functionele toepassing van kennis uit de natuur (*functions like nature*). Biomimicry heeft geleid tot baanbrekende innovaties zoals bioafbreekbare verpakkingen, energiezuinige gebouwen, nieuwe treinen en drones.

Biomimicry ontwikkelt zich steeds verder, door de werkingsprincipes van de natuur te gebruiken om onze manier van leven te verbeteren zonder dat we de natuur om ons heen beschadigen. In dit boek bootsen we geen natuurlijke vormen en processen na, maar gaan we een stap verder in de biomimicry, door te leren van hoe ecosystemen zich organiseren.

Van ecosystemen naar organisaties

Inspiratie halen uit de natuur voor de manier waarop we organiseren, noem ik *een ecologische benadering van organiseren*. Gebaseerd op 3,8 miljard jaar evolutionaire wijsheid. Getest in ontelbare ecosystemen. Kennis die al lang klaarstaat om vertaald te worden naar onze organisaties. In dit boek richt ik mij op verschillende ecosystemen in Nederland. De Waddenzee, het blauwgrasland, de seizoenen, het koraalrif, brongebieden en het bos vormen de inspiratie om ecologische principes te herleiden en toe te passen op onze wijze van organiseren.

Ik heb bewust gekozen voor Nederlandse ecosystemen, omdat ik deze ecosystemen niet alleen heb bestudeerd, maar ook beleefd en gevoeld. Ik heb ze op verschillende momenten gezien en daardoor beter kunnen waarnemen hoe ze werken, hoe ze zich organiseren. Dit boek is een uitnodiging om onze ecosystemen meer vanuit organisatorisch perspectief te bestuderen en deze waardevolle inzichten toe te passen in onze organisatiepraktijk.

Dat betekent niet dat organisaties natuurlijke ecosystemen zijn. Een bos heeft geen intenties en bewustzijn, een koraal voert geen strategie uit en het mycelium, het ondergrondse netwerk van schimmeldraden, handelt niet vanuit waarden. De natuur is niet moreel verheven, maar wel een bron van inspiratie. Wat ecosystemen ons leren zijn structuurprincipes, patronen van veerkracht, aanpassing en verbondenheid, die wij bewust en met oordeel kunnen vertalen naar menselijke organisaties. Dat vertalen vraagt altijd interpretatie en deze interpretatie heeft grenzen, zoals we ook zullen zien.

Overigens is deze manier van ecologisch kijken niet helemaal nieuw. In de afgelopen decennia hebben organisatiekundigen de basis gelegd om meer vanuit natuurlijke systemen te denken. Door af te wijken van onze mechanistische wijze van organiseren en meer aan te sluiten bij ecologische principes. De Oostenrijkse natuurkundige Fritjof Capra en de Italiaanse chemicus Pier Luigi Luisi spreken in *The Systems View of Life* (2014) al over levende (regenererende) systemen. En hoogleraar Gerda van Dijk sprak in haar oratie (2014) aan de Universiteit van Tilburg over organisatie-ecologie. Recenter publiceerde Karin Geschiere *Ecologica op het werk* (2026) om organisaties en hun omgeving te benaderen als levende ecosystemen.

Frédéric Laloux beschreef in *Reinventing organizations* (2014) hoe organisaties zich kunnen ontwikkelen naar meer levende, zelfsturende vormen. Laloux vertrekt daarbij vanuit de ontwikkelingspsychologie. Ecologisch organiseren vertrekt vanuit de werking van de natuur, de systeemecologie.

Leren van de natuur sluit ook nauw aan bij de leiderschapsinzichten van de Amerikaanse auteur Margaret Wheatley uit de jaren negentig. Zij pleitte voor de kracht van autonomie en zelforganisatie binnen systemen. Nog weer eerder legde *The Limits to Growth* (1972), het rapport van de Club van Rome, de basis om meer vanuit systemen te denken in plaats van vanuit de mechanistische organisatie modellen die we sinds de industriële revolutie hanteren.

Dit boek staat op de schouders van het werk van Laloux, Capra en anderen die organisaties beschrijven als levende systemen. Het gaat verder door de ecologische wetenschap zelf als leermeester te nemen. Niet als metafoor, maar als onderzoeksobject om van te leren.

Drie fundamentele vragen

Dit boek verkent drie centrale vragen:

1. **Hoe kunnen ecologische organisatieprincipes afkomstig uit verschillende ecosystemen ons helpen organisaties anders te begrijpen en te ontwerpen?** Ik onderzoek ecologische principes afkomstig van verschillende (eco)systemen uit Europees en Caribisch Nederland.
2. **Welke invloed hebben deze ecologische organisatieprincipes op ons eigen welbevinden, op ons leiderschap, onze prestaties en op organisatieverandering?** Deze nieuwe ecologische inzichten hebben radicale gevolgen voor onze huidige manier van organiseren.
3. **Hoe kunnen wij de ecologische inzichten toepassen in de praktijk en hoe zetten wij een beweging in de goede richting in gang?** De ecologische organisatieprincipes laten zich niet vatten in een nieuw organisatiemodel of een nieuwe structuur. Daarvoor zijn de principes te veel met elkaar verbonden. De toepassing ervan richt zich veel meer op het creëren van een beweging.

Opbouw van dit boek

In het eerste hoofdstuk introduceer ik de zeven basisprincipes van ecologisch organiseren. Daarna zoom ik per hoofdstuk in op een van deze principes. Elk hoofdstuk begint met de essentie van het principe gebaseerd op een van de zes Nederlandse ecosystemen. Vervolgens kijk ik hoe we dit principe kunnen vertalen naar menselijke organisaties. Welke noodzakelijke voorwaarden heeft de organisatie nodig om het principe toe te passen en welke vaardigheden vraagt dat van de mensen die er werken? In het laatste hoofdstuk maak ik de stap naar de praktijk en vertaal ik de ecologische principes naar de ecologische organisatie. Ik geef bovendien concrete handvatten om zelf direct aan de slag te gaan met de basisprincipes van ecologisch organiseren.

De natuurfoto's van elk van de ecosystemen in dit boek zijn gemaakt door zes gerenommeerde Nederlandse natuurfotografen. Achter in het boek vind je meer informatie over hun werk. Hun prachtige beelden versterken de lessen die ecosystemen ons leren. Met dit boek wil ik bestuurders, directeuren en managers inspireren om anders te kijken naar hun organisatie, niet alleen als een mechanistisch systeem, maar als een levend ecosysteem waarin samenhang, veerkracht en ontwikkeling centraal staan.





DE ECOLOGISCHE ORGANISATIE- BENADERING

1



‘Een van de belangrijkste obstakels voor organisatieverandering vandaag de dag is de grotendeels onbewuste omarming van de mechanistische benadering van management. De principes van de klassieke managementtheorie zijn zo diepgeworteld in de manier waarop we over organisaties denken, dat voor de meeste managers het ontwerpen van formele structuren, verbonden door duidelijke communicatielijnen, coördinatie en controle, bijna tot tweede natuur is geworden.’

In de inleiding schreef ik over Ruben, de directeur van de gefuseerde omgevingsdienst. Ruben realiseert zich dat het echte werk pas na de juridische fusie begint, terwijl zijn medewerkers al oververmoeid zijn door de voorbereidingen van het fusieproces. Daarmee ligt de teleurstelling over de fusieorganisatie op de loer.

Die constatering bleef me bij, omdat het niet alleen zijn zorg is. Het is de zorg van vele leiders, directeuren en bestuurders.

Toen ik dertig jaar geleden begon als organisatieadviseur geloofde ik nog in de traditionele organisatiekunde. Ik las elke week een nieuw managementboek met daarin industriële, bedrijfskundige organisaties als lichtend voorbeeld van hoe het nog beter, efficiënter en slimmer kon. Het was jarenlang de eindbestemming waar we onze (publieke) organisaties naartoe probeerden te loodsen. Burgers en bewoners werden klanten en dienstverlening werd een verdienmodel.

Maar telkens gebeurde hetzelfde. Zodra we de nieuwe structuur implementeerden, hadden de medewerkers allang hun eigen weg gevonden. Ze belden niet hun nieuwe leidinggevende, maar de collega die het echt wist of steun gaf. Ze werkten informeel samen over afdelingsgrenzen heen. Ze creëerden hun eigen netwerken bij het koffiezetapparaat. Het organogram werd een soort theaterdecor. Goed voor op de website en in het jaarverslag, maar het zei niets over hoe het echte werk binnen de organisatie tot stand kwam.

De afgelopen tien jaar heb ik de traditionele organisatiekunde steeds meer losgelaten. Ik ben beter gaan kijken naar wat het ons (niet) heeft opgeleverd. Door mijn inzichten uit de natuur ben ik het oplossend vermogen van onze ecosystemen als voorbeeld gaan nemen voor hoe wij onze organisaties mooier, beter en prettiger kunnen organiseren.

1.1 Het rimpeleffect: hoe een steen golven creëert

Elk kind weet hoe het werkt: gooi een steen in een vijver en je ziet de rimpels in het water verplaatsen. Golven die steeds verder reiken. Het water zelf blijft op zijn plaats, maar de beweging plant zich voort. Het brengt alles in beroering, in beweging. De rimpel rolt door en wie erdoor wordt geraakt, deint als vanzelf mee.

De ecologische organisatiebenadering is eenzelfde soort beweging die ontstaat vanuit zeven ecologische principes:

1. Het ademhalingsprincipe
2. Het evenwichtsprincipe
3. Het seizoensprincipe
4. Het symbioseprincipe
5. Het zuiveringsprincipe
6. Het bosprincipe
7. Het intelligentieprincipe

Deze ecologische organisatiebenadering is niet één groot verandertraject of management-model dat je van buitenaf oplegt. Het is geen blauwdruk die je kopieert uit de natuur. Het is een manier van kijken die je helpt zien wat je anders zou missen.

De ecologische principes zijn afkomstig van Nederlandse ecosystemen: de Waddenzee, het blauwgrasland, de seizoenen, het koraalrif bij Klein Bonaire, de brongebieden en het bos. Ze staan niet los van elkaar. Ze vormen concentrische cirkels, waarbij elk principe het volgende versterkt en draagt. De principes zijn geen losse interventies die je een voor een kunt toepassen. Ze vormen een samenhangend geheel en hebben elkaar nodig om te floreren.

Het zevende principe (het intelligentieprincipe) is geen toevoeging aan de eerste zes. Het is hun verbinding. Als de zes principes samenwerken ontstaat er iets wat geen enkel principe afzonderlijk kan voortbrengen: collectieve intelligentie. Ecologen noemen dit de climaxgemeenschap: het rijkste en veerkrachtigste stadium dat een ecosysteem kan bereiken. Dat is ook de horizon van ecologisch organiseren.

Maar die beweging begint niet vanzelf. De rimpelbeweging van deze cirkels ontstaat niet zonder die steen in het water. En die steen gooi jij ...

1. Het ademhalingsprincipe

In- en uitademen doen we in een natuurlijk, automatisch ritme. Op iedere inademing volgt als vanzelf de uitademing. Op iedere uitademing volgt de inademing. Maar ondertussen gebeurt er veel meer: ademhaling is een complex proces van zuurstofinname en koolstofdioxide-uitscheiding. Een soortgelijk ritme zie je terug in de Waddenzee. Tweemaal per dag transformeert de Waddenzee zichzelf volledig. Van water naar droogte. Van droogte naar water. Zonder dat het moeite lijkt te kosten, zonder dat 'iemand' dit aanstuurt. Het hoort bij de Waddenzee, het is een vanzelfsprekend proces, maar ook hierachter gaan complexe en ingenieuze processen schuil.





HET SEIZOENS- PRINCIPE

4



‘De kwaliteit van resultaten in elk systeem hangt af van de bewustzijnsgraad waarmee mensen handelen. Duurzame prestatie ontstaat niet door constante activiteit, maar door het meesterlijk navigeren van natuurlijke ritmes.’

Otto Scharmer, grondlegger Theory U

Het ademhalingsprincipe leert ons dat verandering constant is, het evenwichtsprincipe dat we de spanningsruimte moeten koesteren in plaats van dat we kiezen. Het seizoensprincipe zet de rimpeling voort door duidelijk te maken *wanneer* en *hoe* je handelt in die spanningsruimte. Denk aan een peer die de hele zomer groeit aan de boom. Trek je te vroeg, dan houdt de peer zich vast en trek je takken mee. Maar op het moment dat de peer rijp is, doet één subtiele aanraking hem loslaten. Niet door dwang, maar door timing. Dat is de essentie van het seizoensprincipe: voelen wanneer het moment rijp is en dan, met de lichtste aanraking, meebewegen met wat zich al aandient.

4.1 De werking van de seizoenen

De wijsheid van natuurlijke cycli

Elk organisme, van de kleinste bacterie tot een eeuwenoude eik, danst mee in een choreografie van seizoenen. Deze dans is geen willekeurige beweging, maar een verfijnde wisselwerking tussen activiteit en rust, groei en inkeer, expansie en consolidatie.

Als de winter nadert, ondergaat een egel een van de radicaalste transformaties in de natuur. Zijn lichaamstemperatuur daalt van 35 naar 1 graad, zijn hartslag vertraagt van 180 naar 10 slagen per minuut. Dit is geen passieve slaap, maar een actieve overlevingsstrategie waarbij de egel zijn hele systeem reorganiseert. Energie die hij normaal besteedt aan beweging, voeding zoeken en alertheid, concentreert hij volledig op de essentiële levensprocessen. Planten tonen een nog subtielere vorm van deze wijsheid. Als de dagen korter worden, trekken ze hun energie terug uit bladeren en takken en concentreren ze alle vitaliteit in wortels en kern. Ze ‘investeren’ hun schaarse resources niet in groei die de vorst toch zou vernietigen, maar in het versterken van hun fundament voor de volgende lente.

Deze energievormen ‘spenderen’ organismen niet lichtzinnig bij de eerste de beste gelegenheid. Ze zetten ze strategisch in als de omstandigheden optimaal zijn voor groei en voortplanting. De periode van schijnbare rust, is in werkelijkheid een voorbereiding op de toekomst. Dit heet strategische ‘dormancy’, een overlevingsstrategie die organismen, zoals planten en dieren, gebruiken om barre omstandigheden te doorstaan. Door hun stofwisseling te vertragen, verminderen ze hun energieverbruik en kunnen ze overleven zonder te groeien of zich voort te planten tot de omstandigheden weer gunstiger zijn.

Timing versus tempo

De fenologie (studie van natuurlijke timing) onthult een van de meest verfijnde aspecten van de seizoenen. Planten die te vroeg bloeien door een warme winter riskeren dat hun bloemen bevriezen. Insecten die te laat verschijnen, missen de bloeiperiode van hun voedselplanten. Vogels die te vroeg beginnen met broeden, vinden geen insecten voor hun jongen.

Flora en fauna hebben geleerd hun groei en voortplanting af te stemmen op een complex web van omgevingssignalen: temperatuur, daglengte, vochtigheid, chemische signalen van andere soorten. Ze reageren niet op één indicator, maar luisteren naar een verfijnde combinatie van factoren die samen het optimale moment bepalen.

De Oude Grieken maakten onderscheid tussen twee vormen van tijd: *chronos* en *kairos*. Chronos is de meetbare, lineaire tijd van de klok. De tijd van deadlines, kwartaalcijfers en jaarplannen. Kairos daarentegen is de kwalitatieve tijd van 'het juiste moment'. De pregnante situatie waarin verschillende krachten samenkomen en transformatie mogelijk wordt. De Duits-Amerikaanse theoloog Paul Tillich (1886-1965) beschreef kairos als momenten waarop de tijd 'rijp' is, waarin handelingen resoneren met de natuurlijke beweging van het systeem. Zoals het voorbeeld van de peer.

Binnen organisaties is chronos dominant. We meten alles in uren, dagen, kwartalen. We denken dat als we maar genoeg tijd investeren, resultaten vanzelf volgen. Het seizoensprincipe vraagt echter om kairos-bewustzijn: het vermogen te voelen wannéér de tijd rijp is, niet hoeveel tijd er is verstreken. Dit sluit naadloos aan bij de taoïstische wijsheid van *wu wei*, handelen zonder forceren. Het gaat niet om harder werken, maar om resoneren met het natuurlijke ritme van wat zich aandient.

4.2 De essentie: rust inbouwen en energie opbouwen

De seizoenen laten zien dat niets onophoudelijk kan groeien, bloeien of produceren. Elke periode van expansie vraagt om inkeer. Zonder herfst en winter is er geen nieuwe lente. Voor organisaties die gewend zijn aan permanente groei, continue beschikbaarheid en volle agenda's, is dat een ongemakkelijke waarheid. Ik begon dit boek bij de sluipende crisis van onze huidige manier van organiseren: systemen die sneller veranderen dan onze structuren, mensen die opraken en organisaties die vooral harder gaan lopen als het spannend wordt. Het seizoensprincipe biedt een tegenverhaal.

Over de fotografen

Theo Bosboom is een bevoegen professioneel fotograaf uit Nederland, gespecialiseerd in natuur- en landschapsfotografie. Hij staat bekend als een creatieve fotograaf met een scherp oog voor detail en compositie, die altijd op zoek is naar verfrissende invalshoeken. Theo's foto's worden regelmatig gepubliceerd in gerenommeerde tijdschriften, zoals *National Geographic*, *GEO* en *BBC Wildlife Magazine* en in Nederlandse dagbladen als *NRC* en *de Volkskrant*. Theo heeft talrijke prijzen gewonnen in internationale fotowedstrijden, zoals Wildlife Photographer of the Year, European Wildlife Photographer of the Year en Nature Photographer of the Year. Hij is een veelgevraagd spreker op internationale fotofestivals en heeft vijf fotoboeken gepubliceerd, waaronder *Terug naar IJsland* (2022) en *Flower-scapes* (2025). Theo is landschaps- en natuurfotograaf omdat de natuur nooit vervelt en altijd inspiratie biedt, en van wezenlijk belang voor ons is en steeds weer onze aandacht verdient.

⊕ www.theobosboom.nl

📷 www.instagram.com/theobosboom

Anja Brouwer is een fotograaf die met veel liefde de natuur in beeld brengt. Haar specialiteit is het fotograferen van de Wadden en in het bijzonder haar geboortegrond Ameland. Vooral de grote groepen vogels, afwisselende landschappen en kleurrijke zonsopkomsten en zonsondergangen zijn haar favoriete onderwerpen. Als een fotografische strandjutter struint ze de kust af met haar camera, op zoek naar mooie composities en licht. Op haar foto's is bijna altijd water te zien, evenals de wisselende omstandigheden en dynamiek van de Wadden. Ze wil het mooie én het kwetsbare van ons prachtige Unesco Werelderfgoed laten zien. De kust is dan ook een oneindige inspiratiebron voor haar.

⊕ www.anjabrouwerfotografie.nl

📷 www.instagram.com/anjabrouwerfotografie

Casper Douma is een Nederlandse wildlife- en natuurfotograaf en filmmaker, gespecialiseerd in het vastleggen van het leven boven én onder water. Vanuit Bonaire fotografeert hij al jarenlang de bijzondere natuur van het Caribisch gebied. Daarnaast werkt hij steeds vaker in Noorwegen, waar hij zich richt op orka's, bultruggen, het arctische landschap en het noorderlicht. Zijn werk kenmerkt zich door een persoonlijke en verhalende benadering. Casper zoekt niet alleen naar een mooi beeld, maar vooral naar bijzondere momenten die de schoonheid én kwetsbaarheid van de natuur laten zien. Als natuurgids en expeditieleider begeleidt hij wildlife-excursies, snorkeltochten met walvissen, fotografiereizen en workshops. Daarbij deelt hij zijn kennis van fotografie, gedrag van dieren en natuurbehoud op een toegankelijke en enthousiaste manier.

⊕ www.casperdouma.com

📷 www.instagram.com/casperdoumaphotography

Bas Meelker is een landschapsfotograaf uit Roosendaal, al bracht hij het grootste deel van zijn leven door in het noorden van Nederland. In dit open, vlakke landschap, waar licht en lucht alle ruimte krijgen, ontstond de basis voor zijn passie voor landschapsfotografie. Zijn stijl wordt gekenmerkt door een sterke verbondenheid met de natuur en het landschap. Haarscherpe composities en warme, contrastrijke kleuren vormen de signatuur van zijn werk. In elke foto legt hij zijn persoonlijke verwondering voor licht en omgeving vast, waarbij passie als een constante factor door zijn portfolio loopt. Tot zijn opdrachtgevers behoren gerenommeerde namen, zoals *National Geographic*, Wereld Natuur Fonds, Canon en *Roots Magazine*, evenals diverse toonaangevende reclame- en communicatiebureaus. Zijn werk verschijnt regelmatig in boeken, tijdschriften, kranten en online media. Bas heeft meerdere boeken geschreven over landschapsfotografie en levert regelmatig bijdragen aan nationale en internationale fotografiemagazines.

⊕ www.basmeelker.nl

⊞ www.instagram.com/basmeelker

Jeroen Stel is een Nederlandse fotograaf gespecialiseerd in wildlife- en cameratrap-fotografie. Jeroen heeft diverse publicaties op zijn naam staan in tijdschriften en dagbladen en won prijzen bij gerenommeerde internationale en nationale fotowedstrijden. Zijn werk kenmerkt zich doordat hij de diepte in gaat en vooral projectmatig werkt, waardoor hij niet-alledaagse momenten in de natuur op een unieke (en vaak technisch hoogstaande) wijze vastlegt. Jeroen geeft fotoworkshops, begeleidt fotoreizen en geeft geregeld lezingen voor diverse camerawinkels en fotoclubs. Jeroen kiest voor wildlifefotografie omdat: hij rust vindt in de natuur in een wereld vol drukte; hij zijn kennis van fotografie graag deelt; hij door middel van fotografie de kwetsbaarheid van onze natuur wil laten zien; hij zijn creativiteit erin kwijt kan; en wildlifefotograaf volgens hem het mooiste beroep is dat er is.

⊕ <https://jeroenstel.com>

⊞ <https://photounited.nl>

Johan van der Wielen wil met zijn enthousiasme, enorme energie en passie voor de natuur anderen inspireren zelf naar buiten te gaan om te worden overweldigd door zowel de grootsheid als de kleinste details van het leven om ons heen. Zijn beelden bevatten ervaring en beleving, sfeer en emotie. Het gaat hem er niet om de werkelijkheid weer te geven, maar om het gevoel dat hij op dat moment ervaart, de impressie die de natuur op hem heeft. Basis van zijn foto's is 'verwondering'. Met zijn beelden neemt Johan je mee in zijn verhalen, hij fotografeert om een boodschap over te dragen, probeert te raken en te vervoeren. Hij neemt je mee met zijn avonturen, in 'zijn' natuur, met als doel je de schoonheid maar tegelijk ook de kwetsbaarheid van het leven om ons heen te laten ervaren.

⊕ www.johanvanderwielen.nl

⊞ www.instagram.com/johanvanderwielen

Over de auteur

Joris Kok (1964) is organisatieadviseur en gepassioneerd natuurfotograaf. Hij studeerde bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en was jarenlang partner en algemeen directeur bij een middelgroot organisatieadviesbureau. Daarna richtte hij Bureau Fringe op, een strategisch adviesbureau actief in duurzame leefomgeving, zorg en kunst en cultuur. Zijn opdrachtgevers zijn directeuren, bestuurders en toezichthouders in de publieke sector, mensen die werken aan opgaven die vele malen groter zijn dan hun eigen organisatie.

Naast zijn werk als adviseur fotografeert hij de natuur en spot hij wilde orchideeën in Nederlandse ecosystemen. Die combinatie is geen toeval. Dertig jaar lang ziet hij organisaties worstelen met complexiteit, verandering en leiderschap en dertig jaar lang ziet hij hoe levende ecosystemen dat moeiteloos doen. Dit boek is de verbinding. Radicale inzichten uit de natuur krijgen in *Ecologisch organiseren* een plek.

www.ecologisch-organiseren.nl

Organisaties lopen vast in hun eigen logica. We ontwerpen nieuwe structuren, optimaliseren processen en scherpen KPI's aan, terwijl de problemen hardnekkig blijven bestaan. Teams en medewerkers raken uitgeput en organisaties verliezen hun veerkracht. Dit boek vertrekt vanuit een radicaal ander uitgangspunt:

Wat als organisaties zich net zo veerkrachtig, creatief en gezond kunnen ontwikkelen als natuurlijke ecosystemen?

De natuur laat al miljarden jaren zien hoe ecosystemen zich voortdurend aanpassen, vernieuwen en floreren. Zonder organogrammen, protocollen of dashboards. De natuur leert zelf van falen en van succes. Door uit te proberen wat werkt en daarop voort te bouwen.

Joris Kok introduceert zeven basisprincipes van ecologisch organiseren en ontleent daarbij inspiratie aan onder andere de Waddenzee, het koraalrif bij Bonaire en het zeldzame blauwgrasland. Hoe worden onze organisaties sterker door ongemak en spanning te laten bestaan? Hoe kunnen we het ritme van de seizoenen volgen in het werk? En hoe gaan we diepere vormen van samenwerking aan?

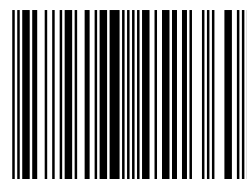
Ecologisch organiseren schetst de voorwaarden en vaardigheden om zelf ecologisch leiderschap te ontwikkelen. Met de kennis uit dit boek maak je van verandering een organisch proces en wordt je organisatie veerkrachtiger, menselijker en effectiever.

Met inspirerende en fascinerende foto's van toonaangevende Nederlandse natuur- en landschapsfotografen.



Joris Kok werkt als organisatieadviseur en is oprichter van Fringe, een strategisch adviesbureau actief in duurzame leefomgeving, zorg en kunst en cultuur. Daarnaast is hij gepassioneerd natuurfotograaf.

Verhaalmetimpact.nl



9 789493 451360 >