

2

Theorie: organiseren en leren



Zoals je in het vorige hoofdstuk hebt kunnen lezen is Regelink Ecologie & Landschap begonnen als eenmanszaakje, dat uitgroeide tot een grotere organisatie. Veel organisaties zijn zo ontstaan. Bijna vanzelfsprekend staat er iemand aan het roer die de leiding neemt en waarvan collega's leiding verwachten. Waarschijnlijk werkt het in jouw organisatie net zo. Maar wat als je merkt dat mensen op deze manier niet het beste uit zichzelf halen? Wat als je zou toewillen naar een organisatie waarin blijven leren, eigen verantwoordelijkheid nemen en samenwerken centraal staan?

**Theorie:
organiseren
en Leren**

In dit hoofdstuk neem ik je mee in de theorie over organiseren en leren. In paragraaf 2.1 beschrijf ik hoe ik naar organisaties kijk: wat is een organisatie? Waarom organiseren we ons eigenlijk? In paragraaf 2.2 beschrijf ik hoe leerprocessen werken, bekeken vanuit het individu. Als we naar een organisatie willen die leren stimuleert, moeten we wel weten hoe en wanneer mensen leren. In paragraaf 2.3 laat ik zien dat het individu nooit op zichzelf staat, maar werkt in een sociale omgeving: de cultuur van een organisatie. Omdat cultuur een complex gegeven is, en daarbij behoorlijk bepalend voor het leren, ga ik hier dieper op in. In paragraaf 2.4 ga ik terug naar het individu en de rol van leiderschap: wat maakt dat iedereen in een organisatie tot zijn recht komt? In paragraaf 2.5 geef ik een alternatief voor het alom aanwezige hiërarchische leiderschapsmodel: gespreid leiderschap. In de drie daarop volgende paragrafen (2.6, 2.7 en 2.8) geef ik handvatten om gespreid leiderschap in de praktijk te brengen. Hoe organiseer je een team? Hoe communiceer je naar elkaar? Hoe geef je elkaar de ruimte? Om ten slotte in paragraaf 2.9 af te sluiten met het minst belangrijke, dat echter wel vaak knelt: de organisatiestructuur.

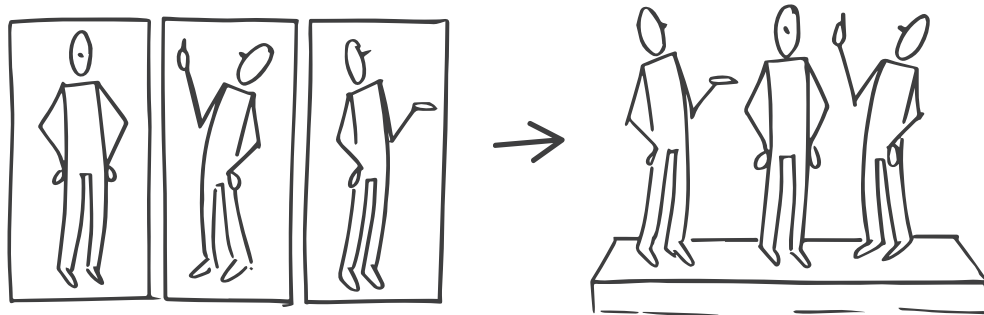
2.1 Organisaties

Wat is een organisatie eigenlijk? Dat is de eerste vraag die we onszelf moeten stellen als we kijken naar leren in organisaties. Organisaties zijn een typisch menselijke constructie, in de natuur bestaan organisaties niet. De grenzen die wij tussen organisaties gemaakt hebben, bestaan alleen omdat wij

**Organisaties:
een definitie**

afgesproken hebben dat ze er zijn. Daarmee kun je stellen dat een organisatie een verzameling van individuen en materialen is, die vanuit structuur en cultuur met elkaar samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken of een missie te dienen. Daarnaast kan het een juridische identiteit zijn én geven we er dus zelf een identiteit aan.

Van een organisatie verwachten we iets, en vaak meer en groter dan we van een enkel individu verwachten. Een organisatie is daarmee een systeem, meer dan de som der delen (de individuen en materialen). Het is niet een aaneenschakeling van hokjes waarbinnen iedereen maar zijn eigen kunstje (lees: functie) moet doen. Als je in en aan een organisatie werkt kun je dingen bereiken die je alleen nooit zou kunnen bereiken. Een organisatie is als een podium waarop artiesten hun samenspel kunnen laten zien. Het decor, licht en geluid: allemaal staan ze ten dienste van dit samenspel van de artiesten.

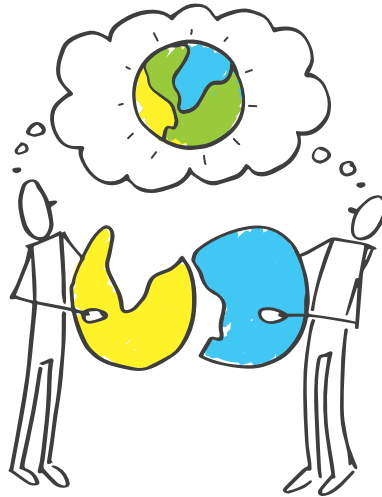


1 + 1 = 3

Van een organisatie verwachten we dus iets groters dan van een individu. Als individu in een organisatie werk je aan een groter geheel: je draagt bij aan het gemeenschappelijke doel en zet je in voor de gemeenschappelijke missie. Daarbij is het tegelijkertijd van belang dat de organisatie jou in staat stelt om je werk goed te doen. Ken je het gevoel dat je met een ander kunt lezen en schrijven en aan een half woord genoeg hebt? Als je zo met mensen samenwerkt kun je samen dingen bereiken die je los van elkaar nooit kunt realiseren. Je werkt vanuit flow en vanuit bevoegdheid.

Je hebt het gevoel dat je het maximale uit jezelf kunt halen (Csikszentmihalyi, 2008). Je kunt dromen over wat je wilt bereiken en die dromen werkelijkheid laten worden, zelfs al voelen ze in het begin onrealistisch. Je hebt het gevoel dat je met je collega's kunt zorgen dat $1 + 1$ geen 2, maar 3 is. Dat je kunt blijven leren en je kunt blijven ontwikkelen.

Heb je dat gevoel nu niet? Dan wordt het tijd daar verandering in te brengen. Want iedereen is het waard om maximaal bij te dragen aan een mooi doel of een mooie missie. Neem ontslag en zoek een omgeving waarin je wel optimaal gedijt. Of ga met je collega's (en anderen) in gesprek om uit te zoeken wat je kunt veranderen om dat gevoel wel te krijgen.



2.2 Ik en mijn ontwikkeling: professionele identiteit

Een organisatie is pas de moeite waard als een samenwerking ontstaat die leidt tot meer dan de som der delen. Waarbij je gezamenlijk meer kunt bereiken dan je alleen zou lukken. Waarbij je samen aan iets groters kunt werken dan je alleen