

# Organisatieleren, hoe bestaat het?

Denk niet op medewerkerniveau maar op organisatieniveau over organiseren...

Dit betoog gaat over het denkbeeld dat een organisatie kan leren. De schrijver is er stellig van overtuigd dat het opleiden van medewerkers niet vanzelfsprekend leidt tot beter draaiende organisaties. En tegelijkertijd houdt hij het voor mogelijk dat een organisatie perfect kan functioneren, puur en alleen door op de juiste wijze gebruik te maken van de al beschikbare kennis en vaardigheden van haar medewerkers. Het vermoeden dat organisatieleren van een geheel andere orde is dan individueel leren lijkt in te druisen tegen de gevestigde meningen van grote 'leermeesters' die in hun ogen wetenschappelijk onderbouwd zijn. Maar het gaat de schrijver van dit artikel niet om het betere Weten. Het is zijn opperste bedoeling de lezer in overweging te geven dat diens organisatie veel beter kan Doen.



Onderstaande tekst is een hoofdstuk uit **Krachtbron van een Lerende Organisatie (2010, Huisacademies)**. Voor meer informatie en bestellingen zie [www.krachtbron.org](http://www.krachtbron.org).

Gezonde hersencellen zorgen niet automatisch voor een briljant idee. Een goed stel spieren garandeert nog geen perfecte golfswing. Een glimlach geeft geen zekerheid over iemands intenties. Een daadkrachtige manager levert niet per definitie het gewenste afdelingsresultaat. Een groep perfect opgeleide medewerkers is niet noodzakelijk een *high performing organisation*. En excellente organisaties komen we ook in de georganiseerde misdaad tegen. Mooie stukjes maken nog geen mooie puzzel. Andersom is net zo waar: ogenschijnlijk onbeduidende fragmentjes kunnen uiteindelijk een fraai plaatje opleveren.

Alle respect en waardering voor het nog altijd vorderende onderzoek naar de werking van de hersenen, maar staat de microscoop eenmaal scherpgesteld op een hersencel dan is het onmogelijk te bepalen welke gedachte daar aanwezig is. Die gedachte bevindt zich namelijk op een ander niveau. (Hoffstädter, 2008) Hij is een product van wat al die neuronen en hun onderlinge verbindingen, en de stroompjes die daar doorheen lopen, allemaal met elkaar van doen hebben, iets dat we denken noemen. En die gedachte bevindt zich op een hoger niveau dan de elementen die hem voortbrengen. Op dat hogere niveau is wel enigszins zichtbaar te maken welk soort gedachten of functies in welke hersengebieden huis houden. Enigszins, want als een stukje hersenvlees ontbreekt, dan blijkt een ander stukje die functie of gedachte over te kunnen nemen. Dus het lijkt voorsnog onmogelijk iemands ideeën gericht te veranderen door aan zijn neuronen te sleutelen.

Zoom je de microscoop zó ver in dat je op het niveau van elementaire deeltjes (protonen elektronen en zo) terecht komt dan weet je op dat moment niet eens meer of je nu in de hersenen zit, of ergens anders in het lichaam, of daarbuiten... (Arntz, 2006) En toch en toch: al die atomen samen vormen de persoon naast wie je 's ochtends wakker wordt, of aan wie jij wekelijks een managementrapportage moet opleveren. Die mens bevindt zich op een ander niveau dan de atomen waar hij uit opgebouwd is. De gedachte om een paar van die atomen te vervangen en daarmee het mens te veranderen is een kansloze, want onze lichaamscellen vervangen zichzelf al continu: van elk mens worden gedurende zijn leven alle onderdelen diverse keren vervangen.

Wat wordt hier nu betoogd? Dat je niet moet denken dat een bak vol met perfecte onderdelen een rijdende auto betekent. Dat je niet moet denken dat het samenstel van op zich optimaal functionerende afdelingen een goed lopende organisatie maakt. (Een beetje manager is bekend met dit probleem van suboptimalisatie...) En dat je niet moet denken dat een organisatie met louter goede medewerkers goed presteert. (Denk maar aan Real Madrid in bepaalde jaren.) De organisatie als geheel werkt op een ander niveau dan het niveau waarop elke medewerker werkt. Het is goed denkbaar dat je met heel gewone medewerkers een prima draaiende organisatie kunt creëren... Wil je een organisatie dus iets leren – en daar gaat het leiders en bestuurders toch om – dan is het de moeite waard je af te vragen hoe je dat leren kunt organiseren, of eerst nog: wat dat organisatieleeren eigenlijk inhoudt. Deze tekst beoogt niet meer dan de lezer uit te nodigen zich dit soort zaken eens terdege af te vragen en daartoe het hogere niveau van de organisatie als geheel te betreden.

### **Leer mij golfen**

De leergierige of anderszins behoeftige veertiger roept de hulp in van een golfprofessional: 'Leer mij golfen, wat moet ik doen?' De golfpro: 'Zie je daar in de verte net boven die heuveltop dat vlaggetje wapperen? Dat vlaggetje zit vast aan een stok. Aan de voet van die stok zit een gat in de grond, ook wel de hole geheten. Nu even hier. Deze stok heet een club en het is de bedoeling dat je daarmee in een mooie swing dit golfballetje zo raakt dat het wegvliegt en zo dicht mogelijk bij de hole terecht komt.' Dit aangehoord hebbende legt de leerling het balletje neer, wiebelt wat met zijn heupen en geeft de golfbal – beginnersgeluk? – een rake mep. Na de complimenten lopen de beide personen de heuvel over, richting de vlag en het daar onlosmakelijk mee verbonden putje. Eenmaal dichterbij gekomen zien ze het balletje nog geen tien centimeter van de rand van de hole liggen. De veertiger vraagt aan de golfpro: 'En wat doe ik nu?' Golfpro: 'Nou, nu tik je het balletje in de hole.' Veertiger: 'Had je dat daarstraks niet meteen kunnen vertellen?'

Lachen natuurlijk, zo'n mopje. Of is het een lesje in leidinggeven? Zijn we niet erg snel geneigd over het Hoe te beginnen, zonder dat we het Wat duidelijk hebben gemaakt? Daarover later meer. Diezelfde golfswing lijkt een prima metafoor voor het nadenken over organisatieleeren. Het raken van een formaat pingpongbal op twee, drie armlengtes van het lichaam, met maximale snelheid en ook nog eens precies de juiste richtingshoek, wordt in alle golf literatuur beschreven als 'een zeer onnatuurlijke beweging'. En tegelijkertijd schijnt vrijwel iedereen, mits hij voldoende oefent, zich een behoorlijke tot zeer redelijke golfswing aan te kunnen leren. Daarvoor moeten overigens zeker 25 uiteenlopende lichaamsfuncties – het mentale deel nog even daargelaten – met elkaar in volstrekte harmonie zien te komen. Zowel beginnende als gevorderde golfers weten wat hier wordt bedoeld. Echter, al die stukjes fysiek en motoriek, van de juiste grip via hoofd stilhouden tot de zogenoemde

‘wrist release’, vragen niet meer dan het aanwenden van beschikbare functionaliteiten van ons menselijk lichaam. Laat dit alvast even op je inwerken, leider van je eigen organisme, leider van een organisatie.

### **Kennen of Kunnen? Weten of Doen?**

Vincent Jentjes schreef in 2002 het artikel ‘Mensen leren, organisaties niet’. Hij moet geprezen worden om het verzamelen van de inzichten van vele deskundigen op het gebied van individueel en collectief leren. En zeker voor het feit dat hij de moeite heeft genomen om te kijken naar zoiets als ‘organisatieleren’. Zijn interpretaties en conclusies verdienen echter kanttekeningen. En dat geldt zeker voor de titel van zijn geschrift. Wat zeggen de door hem opgevoerde deskundigen zoal?

Drucker (1988) en Starbuck (1992): organisaties leunen steeds meer op kennis, worden steeds kennisintensiever

Weggeman (1995): kennisintensieve organisaties hebben kenniswerkers nodig, professionals

Senge (1990), Marquardt (1996) en Czegledy (1996): organisaties leren niet; mensen leren

Weggeman (1997): collectief leren is een situatie waarin meerdere personen in een bepaalde omstandigheid hun kennis verrijken

Op grond van bovenstaande uitspraken besluit Jentjes in zijn eerste hoofdstuk dat ‘leren op het niveau van organisatie niet kan. Leren kan alleen individueel en in kleine groepen gebeuren. Kennisintensieve organisaties zijn afhankelijk van de kennis die kenniswerkers bezitten. Deze kennis kan verkregen worden door te leren.’ Vervolgens wijdt hij hoofdstuk 2 van zijn artikel aan Individueel Leren (conclusie: ‘Als individu leren we de hele dag door. Het product van dit leren is kennis.’) en hoofdstuk 3 aan Collectief Leren (geen conclusie maar een overzicht van randvoorwaarden om te kunnen leren in een organisatie).

Vreemd is dat al dat ‘geleer’ kennelijk niet meer produceert dan ‘kennis’. Vreemd is het dat het collectieve Weten alle onderzoek naar zich toe lijkt te trekken, maar het collectieve Handelen heel erg buiten schot blijft. Ja, dat weten, die kennis lijkt nodig om te kunnen handelen. En dan hebben we het vooral over individueel handelen. Maar of die kennis ook waarlijk leidt tot handelen, daarover worden geen uitspraken gedaan.

Het begrip organisatie is afgeleid van het Griekse woord organon dat gereedschap betekent. Welbeschouwd is de organisatie bedoeld om iets voort te brengen, een dienst of een product. Je zou toch denken dat het onderzoek naar leren in, of leren van organisaties, verder zou strekken dan het produceren van kennis...

Kortom: het bewuste artikel heeft minstens twee kanttekeningen:

1. Het product van leren is kennis? Afgezien van de beperking die deze zin inhoudt: waarom zou een organisatie als geheel vanuit die optiek niet geleerd kunnen zijn? Juist het archiveren van kennis – knowledge management heet dat toch? – lijkt iets te zijn dat je onafhankelijk van mensen kunt organiseren. Maar dit terzijde.
2. Een organisatie zou niet kunnen leren omdat leren is voorbehouden aan individuen en groepen? (a) wat is het verschil tussen een groep en een kleine organisatie? (b) klinkt dit niet als de redenering ‘hersenen kunnen niet denken, want gedachten worden nu eenmaal geproduceerd op celniveau’?

Het lijkt er sterk op dat het artikel 'Mensen leren, organisaties niet' een product is van redeneren op één niveau, namelijk dat van de lerende mens. Vanuit dat niveau is het inderdaad moeilijk zo niet onmogelijk op te stijgen naar het niveau van de organisatie als organisme dat iets leert (te doen). Je kunt pas zinvol over organisatieleren debatteren als je aanneemt dat dit op zich – dat andere niveau dus – zou kunnen bestaan. Zonder die aanname blijf je steken in de welbekende cirkelredenering. Dit valt Jentjes niet geheel aan te rekenen, want literatuuronderzoek naar het begrip 'organisatieleren' stuit voornamelijk op wetenschappers die dit fenomeen weinig serieus wensen te nemen, of het zelfs bestrijden. Het bestuderen van 'lerende mensen' kan leiden tot conclusies over menselijk leren, maar niet tot conclusies over organisatieleren. In het hersenonderzoek doen ze dat beter: daar wordt zowel onderzoek gedaan naar de 'technische' werking van de hersenen (zeg maar niveau 1) als naar 'denken en bewustzijn' (niveau 2). Beide dimensies lijken tot op heden niet gemakkelijk te verenigen, maar dat kan liggen aan de vooronderstellingen van de onderzoekers natuurlijk...

### **Leren is iets leren te doen**

Aangezien het onderzoek naar organisatieleren bij de geijkte wetenschappers niet echt uit de verf lijkt te komen, is het misschien een beter idee dit concept neer te leggen bij degenen die er direct belang bij hebben: de leiders en bestuurders van organisaties. Waarvan akte.

Terug naar de metafoor van de golfswing: in zijn opperste vorm één vloeiende beweging, uitgevoerd door één organisme, gebruik makend van diverse standaard aanwezige functies van datzelfde organisme. Natuurlijk weten we dat Tiger Woods het ideale lichaam heeft om zijn linkerarm gestrekt langs zijn nek naar achter te bewegen om zo een fenomenale zwieper in te zetten. Maar 'de eend' Angel Cabrera ontbeert die gestroomlijnde anatomie totaal en verslaat toch geregeld de tijger.

In de kern bepalen drie factoren hoe goed jouw golfswing wordt: (1) het feit dat je nog geen genoeg neemt met je swing zoals die is, (2) gebruik maken van de mogelijkheden die je wel hebt, en (3) oefenen, oefenen, oefenen.

Vertaal dit naar de organisatie als organisme, met de medewerkers in hun huidige 'functies'. Is het denkbaar dat de organisatie, 'slechts' door het optimaal in samenhang brengen van al die functionarissen, beter gaat bewegen? En dat de organisatie daarbij 'slechts' gebruik maakt van de beschikbare functies, kennis, vaardigheden, zonder dat deze allemaal eerst door een proces van individuele competentieontwikkeling heen hoeven? Is het denkbaar dat een organisatie op zich kan leren beter te functioneren? Is het denkbaar dat een organisatie bestaande uit gewone mensen als geheel een buitengewone performance aan de dag kan leggen?

De amateurgolfer die in het begin nog regelmatig over de bal heen sloeg en hem (jaren) later ruim 200 meter ver en behoorlijk rechtuit weet te slaan, zal dit beamen. De verantwoordelijke lichaamsfuncties zijn niet wezenlijk veranderd, de samenwerking daartussen wel.

## Stel je eens voor: de organisatie leert...

Tot nog toe heeft dit artikel geprobeerd de volgende drie punten aannemelijk te maken:

- organisatieleren is van een andere orde, gebeurt op een ander (hoger en meer complex) niveau dan individueel leren;
- leren is niet zozeer bedoeld om kennis te produceren als wel om iets beter te kunnen doen (wat overigens niet uitsluit dat daardoor nieuwe kennis en ervaring kan ontstaan);
- leren iets (nieuws) te doen is prima haalbaar op basis van bestaande kwaliteiten, functies en mogelijkheden.

Laten we nu niet in de valkuil trappen door het trekken van conclusies over organisatieleren uit het bekijken van lerende individuen. Probeer bij voorkeur meteen naar de organisatie als geheel te kijken en je af te vragen hoe je dat geheel beter kunt laten functioneren. Misschien bedenk je dan ook interventies op organisatieniveau en wie weet ontstaat er door het uitproberen daarvan nieuw inzicht met betrekking tot organisatieleren. (Een theorie kun je het beter niet noemen.) En mogelijk vertoont dat inzicht parallellen met onze 'metafoor van het lerende organisme'. Wat kenmerkt het aanleren van die golfswing? Op ons hogere beschouwingsniveau vallen drie kernpunten op: er is sprake van een motief, van een integrale bijdrage en van oefenen. Vertaald naar kernpunten van organisatieleren:

- a. Motief: het 'geheel' (van betrokkenen in de organisatie) ziet de mogelijkheid om beter te presteren en wil dat ook;
- b. Bijdrage: elke betrokkene doet het zijne om de gewenste gezamenlijke performance 'in te regelen'; dit per definitie in relatie tot de bijdrage van de 'buurman' – het werkt pas als alles werkt;
- c. Oefenen: het 'geheel' oefent periodiek de totale beweging (werkproces) en stelt steeds waar nodig een beetje bij.

De metafoor omvat daarnaast zoets als een sturingsmechanisme. In het geval van de golfer is dat de persoonlijke 'drive'. In de organisatie zou je dat de leiding noemen, of de sturing, of de regie. Die speelt een belangrijke rol in de drie kernpunten van het organisatieleren.

Ad a. Voor een gedeeld motief is een doelgerichte centrale boodschap nodig, naar en met alle betrokkenen gecommuniceerd, en wel zodanig dat hij de mensen naar de gewenste inzichten, acceptatie en motivatie leidt. In het managementjargon heet dit 'shared vision'. (Het moet gezegd dat de intentie daartoe in de praktijk soms zichtbaar is, maar de uitwerking nog danig te wensen overlaat.)

Ad b. Het inregelen van het gewenste gezamenlijke werkproces is een cruciale stap. Het 'naar elkaar toe werken om tot een vloeiende beweging te komen' vereist feedback onderling en ook feedback van en naar de leiding. Iemand of iets moet in deze fase het geheel overzien om te bepalen of 'de combinatie van willen en kunnen bijdragen' op de juiste manier is ingezet, om daar zo nodig bijstellingen in te plegen. (Het moet gezegd dat het op deze manier 'implementeren' van procesverbetering nauwelijks voorkomt, omdat de procesontwerpers de boel op voorhand hebben opgedeeld in stukjes, en deze ook al hebben toebedeeld aan afdelingen en functionarissen. De ruimte om grensoverschrijdend te verbeteren is op dat moment al weggenomen.)

Ad c. Het periodiek samen oefenen van het werkproces zie je eigenlijk nooit (behalve dan bij de tweejaarlijkse ontruimingsoefening). Trainen en opleiden van al die medewerkers in hun eigen cocon, ja dat wel. Maar gewoon elke dag een half uurtje samen oefenen hoe we die klant optimaal kunnen bedienen, waarom gebeurt dat eigenlijk niet?

Organisatieleren teruggebracht tot Motief, Bijdrage en Oefenen is geen raketwetenschap. Voorlopig is het een denkbeeld, een uitnodiging aan leiders om anders naar hun organisatie te kijken. En er vervolgens dan ook anders mee om te gaan. Gelukkig bestaan er steunbetuigingen voor deze manier van kijken naar organisatie.

### *Vogels in flow*

Iedereen vraagt zich wel eens af hoe een zwerm vogels haar vloeiende beweging creëert. Onderzoek wijst uit dat de basisregels van deze ogenschijnlijk complexe beweging behoorlijk simpel zijn. Er is sprake van leiding, deels in de vorm van een feitelijke voorganger (die overigens van rol kan wisselen), deels in de vorm van intuïtie in elke vogel zelf. Er is zeker geen individueel opleidingsplan voor elke vogel. Drie regels (Reynolds, 1986) bleken voldoende om het gedrag van een zwerm vogels te veroorzaken. Het eerste voorschrift luidt: kom niet al te dicht in de buurt van andere vogels. De tweede: stem je vliegrichting af op die van de dichtstbijzijnde vogels, en de derde: vlieg grofweg naar het midden van de dichtstbijzijnde groep vogels. Over afstemming en bijdrage gesproken...

### *The Inner Game of...*

Timothy Gallwey, die zijn ervaringen opdeed als tenniscoach, beschrijft het leren door de mens als een combinatie van bewustzijn, keuze en actie (Gallwey, 1999). Volgens hem is er sprake van een Zelf-1 en een Zelf-2. Zelf-2 is de innerlijke zelf, de autonome groep van functies die uiteindelijk de performance neerzet. Zelf-1 is het 'stemmetje' dat Zelf-2 beoordeelt en aanstuurt. Als Zelf-1 vooral focust op het Hoe van de beweging, dan wordt Zelf-2 meer afgeleid en verstoord dan geholpen. Veel beter is het als Zelf-1 zijn boodschappen beperkt tot doelen en strategieën, ofwel het Wat, en de rest aan Zelf-2 overlaat. Dit noopt op zijn minst tot nadenken over 'management' versus 'leiderschap', en over 'afleiden' versus 'afstemmen'.

Kortom, drie Bouwstenen van Organisatieleren:

1. Gezamenlijk Motief
2. Gezamenlijk Bijdragen
3. Gezamenlijk Oefenen

Wat valt op in deze trits? Het komen tot een gezamenlijk Motief valt of staat bij adequaat Communiceren. Het leveren en bijstellen van de juiste Bijdrage aan het gehele proces valt of staat bij adequate Communicatie, onderling en met de leiding. Het Oefenen en bijslijpen valt of staat bij adequate Communicatie, vooral onderling. Daaruit zou je kunnen opmaken dat organisatieleren baat heeft bij goede communicatie. Een open deur? Misschien een goede reden om je nog eens af te vragen hoe het is gesteld met de kwaliteit van communiceren in jouw organisatie.

## Hoe bevorder je organisatieleren?

Dit betoog zou haar eigen strekking verloothenen als het nu een lijstje van “how to” zou aanleveren: een algemeen toepasbare set van instructies, competenties wellicht, om het gezamenlijk presteren te bevorderen. Passende handelswijzen zijn best te verzinnen, zeker door aanhangers van het hier geponeerde denkbeeld. Echter, organisatieleren vergt nu juist dat de organisatie leert, en dus zelf met instructies op de proppen komt. Op dat gebied valt er van dit artikel weinig te verwachten, ook al zal ieder mens begrijpen dat een (bij iedereen aanwezige) competentie als ‘het vermogen tot afstemmen en samenwerken’ een cruciale is om adequaat in te zetten.

Dit alles neemt niet weg dat de leider van de organisatie, degene aan wie dit betoog primair is geadresseerd, geïnteresseerd zou kunnen zijn in vier suggesties die zijn of haar bijdrage aan het organisatieleren kunnen vergroten.

### *1. Wees voor de verandering eens géén inspirerend leider*

Denk aan het gezamenlijke Motief. Letterlijk genomen doet ‘inspireren’ iets met de geest. Dat is goed maar niet goed genoeg. Belangrijker is ‘motiveren’, beweging creëren. De zogeheten ‘shared vision’ behelst doorgaans wat men in de toekomst wil zijn, maar niet wat men morgen zou moeten doen. Alles draait om het effectief communiceren van de gewenste uitoefening van de gezamenlijke taak. Die moet allereerst volkomen helder zijn voor jezelf. Eigenlijk bepaalt dat voornamelijk jouw mate van leiderschap. Die gewenste performance (wat we morgen zouden moeten doen) moet je vervolgens met alle betrokkenen delen. Dat op zich al vereist het toestaan van onderling overleg, van feedback. Want delen is niet hetzelfde als uitdelen. Daarnaast is het zaak, ter voorbereiding op de kernpunten Bijdrage en Oefenen, meteen al de feedback-lussen te organiseren. Denk vooral aan de manier waarop jezelf in zo’n lus zou willen zitten, en hoe je van daaruit bijstellingen zou willen plegen. Om dat alles te bewerkstelligen, is inspiratie alleen niet voldoende. Denk eerder aan motivatie en transpiratie...

### *2. Ga verbindend leidinggeven*

‘Connected leadership’ (Gobillot, 2008) draagt bij aan wendbare organisaties, organisaties die kunnen leren, en dat ook doen. Leiderschap speelt daarin een belangrijke voorwaardenscheppende rol. Wat die verbindende leidinggevende vooral kenmerkt is dat hij zich eerst en vooral verbindt met zijn mensen, zijn management team, zijn medewerkers. Daarbij gaat het niet om de ‘business’ maar om de persoonlijke relatie, uiteraard gebaseerd op aandacht en oprechte interesse in de ander. Vanuit die relatie, die aldus ontstane verbinding, blijkt het verbinden op doelstellingen en strategieën welhaast een peulenschil te zijn geworden. Nou ja, de twintig onweerstaanbare managementrecepten met de smaak van Verticale Dialoog (Hoogendijk, 2008), werkwijzen voor het verbinden van managers met hun organisaties, vereisen nog wel zoiets als het op de juiste manier omgaan met de eigen machtspositie...

### *3. Hanteer ook de Zesde discipline*

Het boek *The Fifth Discipline* (Senge, 1990) is al wat ouder dan het merendeel van de in dit artikel aangehaalde literatuur, maar nog steeds relevant. De denkbeelden van Peter Senge, boegbeeld van

The Society for Organisational Learning, raken het organisatieleren in hoge mate, maar niet helemaal. Zijn vertolking van 'de lerende organisatie' suggereert niet meteen dat 'de organisatie leert'. Senge introduceert vijf disciplines om een lerende organisatie te bouwen. De eerste twee, Persoonlijk Meesterschap en Mentale Modellen, betreffen het vermogen van een individu om te leren, onder andere door gefocust te blijven op kernzaken en door bewust te zijn van de eigen filters en vooroordelen. Nummer drie, een Gemeenschappelijke Visie opbouwen, strookt met het hier gebezigde kernpunt Motief en behoeft geen toelichting. De vierde discipline heet Teamleren en dat lijkt sterk op 'organisatieleren in het klein'. Opmerkelijk is dat de voor de hand liggende stap naar organisatieleren niet wordt gemaakt. De theorie beperkt zich tot het formuleren van een strategie om teamleren in de organisatie breed door te voeren. De stelling "pas als de teams leren, kan de organisatie leren" is mooi maar ontoereikend. En dan De Vijfde Discipline, het Systeemdenken. Deze suggereert - daar ontleent het boek zijn titel aan - dat de vier eerstgenoemde disciplines een geïntegreerd systeem moeten vormen. Het bijbehorende werkboek rept echter niet over handelwijzen om deze integratie in de praktijk te realiseren. De Fifth Discipline beperkt zich tot het denken over het systeem...

Vanuit de optiek van organisatieleren, waarbij gezamenlijk handelen voorop staat, werpt zich een Zesde Discipline op, die het prijzenswaardig voorwerk van Senge zou kunnen verrijken: Organiseer het Organisatieleren!

Waar dit artikel tussen haar regels betoogt dat al dat 'georganiseer' soms een onsje minder mag, heeft dat vooral betrekking op het formuleren van processen, systemen en organisatiestructuren, en met name het fragmentarische karakter daarvan. Verdeel en heers, met harkjes en hokjes, is nog aan de orde van de dag. Op zich is er niets verkeerd aan organiseren, zolang het uitgangspunt daarvan zich richt op de bestaansredenen van de organisatie: het voortbrengen van de beoogde producten en diensten. Dit vereist, wil je dit goed doen, dat je juist het leren en ontwikkelen, binnen en van de organisatie, duurzaam organiseert. Discipline nummer zes?

#### *4. Ga een huisacademie bouwen*

Dit artikel over organisatieleren bevindt zich niet zonder reden in een boek over huisacademies. Dat concept biedt namelijk de praktische ingrediënten om de voorgaande suggestie 'organiseer het organisatieleren' ter hand te nemen. Het begrip huisacademie wordt uitputtend beschreven (Hoogendijk, 2010). Maar om deze vierde suggestie te verhelderen is het handig te weten dat huisacademie de verzamelnaam is voor een viertal manifestaties van 'leren en ontwikkelen' in een organisatie. Zolang de huisacademie zich nog in de eerste uitingsvorm, de Opleidingsfunctie, bevindt is het allemaal nog erg individugericht en draagt het weinig bij aan organisatieleren. Maar in het tweede stadium, Trainingsinstituut, richt de huisacademie zich al op de organisatie als geheel en draagt hij als een soort coach bij aan het toetsen en ontwikkelen van basiscondities voor organisatieleren. In de derde manifestatie, Integrale Beleidscommunicatie, betreft de huisacademie alle partijen om hun Bijdrage optimaal te leveren en ondersteunt de academie vooral het gezamenlijke Oefenen van de organisatie. En in zijn hoogste bestaansniveau, Epicentrum van Leren en Ontwikkelen, sluit de academie naadloos aan bij de 'organisatie-in-flow'. Het opeenvolgend realiseren van al die stadia kost vooral tijd. Alle reden voor leiders om zo spoedig mogelijk de eerste bouwstenen van een eigen huisacademie te leggen.

## Tenslotte en ten overvloede

### *Drie aannemelijke inzichten:*

- organisatieleren is denkbaar, maar op een ander niveau dan individueel leren
- leren is bedoeld om iets te doen, en daarbij opgedane kennis is welkom
- voor organisatieleren hoeven niet alle individuen per sé iets te leren

### *Drie bouwstenen van organisatieleren:*

- gezamenlijk motief
- gezamenlijke bijdrage
- gezamenlijk oefenen

### *Vier suggesties aan de leiding:*

- wees geen inspirerend leider
- ga verbindend leidinggeven
- hanteer ook de zesde discipline
- ontwikkel een eigen huisacademie

Het gaat er na lezing van dit artikel niet om dat je kennis is toegenomen. Die voedt namelijk vooral dat storende stemmetje van jouw Zelf-1. Wat dit artikel wel beoogt is dat je Zelf-2, je innerlijke zelf ermee aan de slag gaat. Geef hem daarvoor alle ruimte! Organiseren van het organisatieleren is een toonbeeld van monumentaal leiderschap. Iedereen die daarvan onderdeel heeft uitgemaakt zal achteraf zeggen: 'Geen idee hoe het werkte, maar wat liep het allemaal lekker daar.' Juist vanwege dat 'geen idee' zal het denkbeeld Organisatieleren voorlopig geen wetenschappelijk fundament krijgen. Maar daar was het dan ook niet voor bedoeld.

## Verantwoording

Schrijver dezes aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor onverwacht mooie dan wel uitblijvende effecten als gevolg van het delen van de in dit artikel geponeerde denkbeelden respectievelijk het uitproberen van de aangereikte suggesties. In geval van succes is dat geheel en al te danken aan het handelen van de betreffende leider in de interactie met zijn of haar medewerkers.

Cees Hoogendijk

## Literatuur

Hofstädter, D.R. (2008) Ik ben een vreemde lus

Arntz, W. (2006) What the bleep do we know?

Jentjes, V. (2002) Mensen leren, organisaties niet

Reynolds, C. W. (1987) Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model, in Computer Graphics, 21(4) (SIGGRAPH '87 Conference Proceedings) pages 25-34.

Gallway, W.T. (1999) The inner game of work

Gobillot, E. (2008) The Connected Leader: Creating Agile Organizations for People, Performance and Profit

Hoogendijk, C.J. (2008) Kracht zonder Macht: onweerstaanbare managementrecepten met de smaak van Verticale Dialoog

Senge, P. (1990) The fifth discipline

Hoogendijk, C.J. en meemakers (2010) Bouwstenen van een huisacademie