

Leergeschiedenis: theorie en praktijk

Leergeschiedenis: wat is het?

De methode van de leergeschiedenis werd in de jaren '90 aan M.I.T. Boston ontwikkeld in het kielzog van de opgang van de theorie van de lerende organisaties van Peter Senge, hoogleraar aan de Sloan School of Management. In Groningen zijn theorie en methode van de leergeschiedenis sinds 2004 verder ontwikkeld in het kader van de cursus Leergeschiedenis en organisaties. Van meet af was de kerngedachte van de leergeschiedenis dat organisaties alleen maar duurzaam kunnen veranderen als ze reflecteren op hun verleden. Dat leerproces wordt op gang gebracht door het verhaal van de organisatie te schrijven zoals het verteld wordt door de mensen die erin werken. Ten einde het verhaal te valideren wordt het altijd gebaseerd op een onderzoek van zowel geschreven als gesproken bronnen (interviews). Het eindproduct wordt opgeleverd volgens een vast format waarin het verhaal van de organisatie als geheel vanuit de citaten uit de interviews belicht wordt. Daarnaast worden kritische leervragen gesteld en adviezen voor de toekomst gegeven. Leergeschiedenissen zijn daarmee heel concreet: het doel is om organisaties van 'actionable knowledge' te voorzien. Geen theorie dus, maar praktijk.

Interdisciplinariteit

De theorie van de leergeschiedenis put uit vele disciplines. Uitgangspunt is Peter Senges *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization* waarvan miljoenen exemplaren zijn verkocht. Dit boek bevat elementen uit de psychologie, sociologie, economie, bestuurskunde en de filosofie. De samenhang tussen de disciplines wordt gewaarborgd door het systeemdenken dat daarmee een centrale plaats in de leergeschiedenissen inneemt.

Kenmerkend voor de Groningse School is de nadruk op het belang van narratieven als beelden van de werkelijkheid waarmee we aansluiten op moderne ontwikkelingen rondom story-telling in organisaties. Verder heeft de Groningse school zich ten opzichte van de Amerikaanse collega's gespecialiseerd in non-profit organisaties. Last but not least, gaat de Groningse School, anders dan Amerikaanse grondleggers niet uit van een gesloten cybernetisch systeem maar staat open benadering voor waarbij de onderzoekers positie kiezen buiten het systeem en als onafhankelijke waarnemers systeemfouten, vooronderstellingen, onbedoelde gevolgen, blinde vlekken en leerstoornissen waarnemen.

De methode: co-creatie

De methode van de leergeschiedenis is interactief: vanaf het begin werken organisatie en onderzoekers samen. Door de voortdurende interactie tussen onderzoekers en organisaties is het hele proces op zich al een interventie in de organisatie. In het begin is er samenwerking bij de probleem- en vraagstelling, tijdens het onderzoek door het directe contact tussen onderzoekers en medewerkers in een organisatie en soms, na de afronding van het onderzoek in allerlei presentaties. Volgens deze methode van co-creatie hebben we reeds tal van processen onderzocht rond kennisdeling, de gevolgen van vergrijzing, fusies,

vorming van corporate identity, de impact van de invoering van ICT, en conflicten in organisaties.

Mastercursus Leergeschiedenis en organisaties

De mastercursus Leergeschiedenis en organisaties van de afdeling Geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen is uniek in Nederland en zelfs in Europa. In de afgelopen 11 jaar zijn in het kader van de cursus tientallen leergeschiedenissen geschreven voor scholen, rechtbanken, gemeentes, woningcorporaties, provincies, ministeries, de Rekenkamer, de Raad van State, bijna alle politieke partijen en ook voor bedrijven als de Rabobank, Philips, Ordina, en Atos.

Hierbij waren enkele grote projecten zoals een vierjarig project voor de Belastingdienst (2009-2013), dat resulteerde in vier masterscripties, een tiental presentaties, waaronder één in 2012 voor het MT van de dienst in het Ministerie van Financiën in Den Haag, en een publicatie in *Informatief: Uitgave van Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën*. In het afgelopen semester is een tweede onderzoek naar de geschiedenis van de wijkgerichte aanpak in de gemeente Groningen verricht evenals een onderzoek in de Belastingtelefoon. Beide onderzoeken krijgen nu een vervolg in de vorm van masterscripties. Het onderzoek naar de implementatie van managementconcepten bij Philips sinds de jaren 70 is gepubliceerd in *Journal of Organizational Change Management* en in *Management en organisatie*.

De praktijk

In het kader van de cursus Leergeschiedenis en organisaties doen de studenten, na een gedegen theoretische en praktische opleiding, een zogenaamde korte onderzoeksstage. Dit houdt in dat ze gezamenlijk een onderzoeksplan voor een organisatie schrijven en uitvoeren. Het onderzoek en de verslaglegging in een leergeschiedenis worden in tweetallen uitgevoerd. Iedere leergeschiedenis moet op geschreven bronnen en minimaal 6 interviews gebaseerd worden. Uitgaande van een bezetting van 15 studenten komt dit neer op 7 à 8 leergeschiedenissen per cursus gebaseerd op geschreven bronnen en ongeveer 40 interviews. Over de openbaarheid en inzet van deze leergeschiedenissen, bijvoorbeeld in presentaties of publicatie, beslist de opdrachtgever.

Maatschappelijke impact/valorisatie

Leergeschiedenissen worden niet geschreven voor de boekenkast, maar om organisaties te laten leren. Hiervan zijn talrijke voorbeelden te geven. Veel leergeschiedenissen worden in de organisaties gepresenteerd, vaak gevolgd door dialogen en soms door veranderprocessen. In 2014 ging één organisatie na een presentatie zelfs over tot een volledige reorganisatie. De leergeschiedenissen die we schreven voor de Belastingdienst zijn ingezet in de opleidingen van de Belastingdienst in Utrecht om medewerkers 'real life' gevallen voor te leggen in plaats van fictie. Een grote leergeschiedenis voor het CWI (nu opgegaan in het UWV) werd geplaatst op het intranet van 45.000 medewerkers en via dialogen in het land besproken. De leergeschiedenis voor de gemeente Groningen is tijdens

een sessie voor 50 ambtenaren gepresenteerd in oktober 2015 en krijgt nu een vervolg in een verdiepend onderzoek naar burgerparticipatie in de wijken. Last but not least vinden veel onze studenten naar aanleiding van hun onderzoek banen, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven.

De toekomst

Vanuit de leerstoelgroep Politiek, Beleid en Bestuur willen we meer (inter)nationale bekendheid geven aan de Groningse praktijk van de leergeschiedenissen met het oog op een verdere uitbouw van het netwerk, wetenschappelijke publicaties en verdere valorisatie. Gezien onze ervaring kunnen we hierbij uitstekend aansluiten bij de nieuwste ontwikkelingen in het internationale veld nl. 'open systems theory' en 'sustainability'. Met het eerste wordt het accent van één naar meerdere organisaties verlegd, met het tweede begrip wordt de duurzaamheid van de veranderingen in organisaties benadrukt.

Als eerste stap naar aansluiting met de internationale ontwikkelingen hebben we op 19-20 januari 2017 een internationaal congres georganiseerd. Uitgangspunt van het congres was de gedachte dat duurzame organisaties voorwaarde zijn voor duurzame maatschappijen. De centrale vraag is daarom hoe we organisaties duurzamer kunnen veranderen door middel van reflectie op het verleden. Zie <http://www.rug.nl/research/sustainable-society/calendar/learning-histories-for-sustainable-societies>

Op dit congres hebben Art Kleiner en George Roth, de 'founding fathers' van de learning histories aan de M.I.T Boston gesproken, evenals Hilary Bradbury van de Division of Management at Oregon Health & Science University (OHSU), editor-in-chief van *Action Research Journal*, het blad van een mondiaal netwerk van action researchers. Daarnaast hebben tal van learning historians presentaties gegeven over de praktijk van de leergeschiedenis van samenwerking tussen Chinese en Oostenrijkse ondernemersnetwerken, energiebesparing in Pakistaanse textielindustrie tot een leergeschiedenis over veertig jaar sociaal beleid in de Gemeente Groningen.

Rik Peters r.g.p.peters@rug.nl

Dirk-Jan Wolffram d.j.wolffram@rug.nl