

INTERVIEW MET RIK PETERS

door Maurits Hoenders

Rik Peters (1962) studeerde geschiedenis en promoveerde in 1998 in de filosofie. In 2004 startte hij als docent aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) de mastercursus *Leergeschiedenis en organisaties*. Sindsdien heeft hij meer dan zeventig leergeschiedenissen voor vele, veelal publieke organisaties begeleid. In een gesprek met Maurits Hoenders vertelt hij meer over deze methode en geeft hij voorbeelden die de effectiviteit ervan laten zien.



Rik Peters

Hoe is de methode leergeschiedenis ontstaan?

De methode van de leergeschiedenis werd in de jaren negentig aan het Amerikaanse Massachusetts Institute of Technology (MIT) ontwikkeld in het kielzog van de opgang van de theorie van de lerende organisaties van Peter Senge, hoogleraar aan de MIT Sloan School of Management. De theorie van de leergeschiedenis put uit vele disciplines. Uitgangspunt was Peter Senge's *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.

In 1997 publiceerden Art Kleiner en George Roth, de 'founding fathers' van de learning histories aan het MIT, over hun ervaring met leergeschiedenissen die ze onder andere bij een olie- en een autobedrijf hadden uitgevoerd. Met deze leergeschiedenissen beoogden Kleiner en Roth bij te dragen aan het leervermogen van organisaties door hun verleden in kaart te brengen in de vorm van een verhaal. Hun methode is nog steeds het uitgangspunt van alle leergeschiedenissen. Senge zelf koos, onder invloed van Otto Scharmer, met concepten als *presence* en *theory U* een andere richting, waarin het systeemdenken plaats heeft gemaakt voor de persoonlijke ervaringen van mensen in organisaties.

Rond 2002 maakte ik via Senge's *The Fifth Discipline Fieldbook* voor het eerst kennis met het begrip leergeschiedenis. Ik was meteen geïnspireerd, want de aanpak sloot goed aan bij hoe ik intuïtief al werkte met socratische gesprekken in diverse overheidsorganisaties. De leergeschiedenis beantwoordde ook aan mijn wens om het vak geschiedenis praktisch en breed toepasbaar te maken.

Hoe heb je de Mastercursus Leergeschiedenis en organisaties aan de RUG opgezet?

In Groningen heb ik de cursus Leergeschiedenis en organisaties opgezet als onderdeel van de maatschappelijke master van de opleiding Geschiedenis met als doel om toekomstige

historici te laten ervaren wat de maatschappelijke relevantie is van hun prachtige vak. Deze is uniek in Nederland en zelfs in Europa. In de afgelopen elf jaar zijn in het kader van de cursus tientallen leergeschiedenissen geschreven voor scholen, rechtbanken, gemeenten, woningcorporaties, provincies, ministeries, de Rekenkamer, de Raad van State, bijna alle politieke partijen en ook voor bedrijven als 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 een in 2012 voor het Managementteam (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 2015 en 2016 is een groot onderzoek naar de geschiedenis van de wijkgerichte aanpak in de gemeente Groningen verricht dat in enkele masterscripties verder is uitgewerkt. In het afgelopen semester hebben we leergeschiedenissen geschreven voor Rijkswaterstaat en over het Zonnewalproject in Oostwold. Het onderzoek naar de implementatie van managementconcepten bij Philips sinds de jaren zeventig is gepubliceerd in *Journal of Organizational Change Management* en in *Management en organisatie*.

Hoe komt een leergeschiedenis tot stand?

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 zes interviews gebaseerd zijn. Uitgaande van een bezetting van vijftien studenten komt dit neer op zeven à acht leergeschiedenissen per cursus, gebaseerd op geschreven bronnen en ongeveer veertig interviews. Over de openbaarheid en inzet van deze leergeschiedenissen, bijvoorbeeld in een presentatie of publicatie, beslist de opdrachtgever. Ieder jaar sta ik versteld van de kwaliteit en de flexibiliteit die mijn studenten laten zien. Ze weten heel goed om te gaan met netelige kwesties en kunnen de uitkomsten van de leergeschiedenis overtuigend en prikkelend presenteren. Alle organisaties waar we tot nu toe mee hebben gewerkt, hebben veel waardering voor de opbrengst van de leergeschiedenissen en de manier waarop de studenten te werk zijn gegaan. Tot nu toe heeft onze opleiding zeventig leergeschiedenissen opgeleverd. In sommige organisaties zoals de bijvoorbeeld de Belastingdienst worden ze gebruikt in de opleiding.

Wat is kenmerkend voor de Groningse School?

Van meet af aan 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 verteld door de mensen die daar werken. Ter voorbereiding van een leergeschiedenis voeren de studenten eerst een intakegesprek om de leerbehoefte van de organisatie scherp te krijgen. Vervolgens duiken de studenten in een brede selectie van geschreven bronnen over de organisatie. Dat levert de basis voor de verhaallijn van de geschiedenis van een organisatie.

Hierna interviewen de studenten diverse actoren uit de organisatie om verschillende perspectieven op wat er in de organisatie is gebeurd op te halen. De geïnterviewden vormen idealiter een dwarsdoorsnede van de organisatie, van hoog tot laag. In de interviews maken de studenten gebruik van *circulair vragen*, een methode afkomstig uit de systeempsychologie. Studenten vragen niet alleen naar de opvatting van de

geïnterviewde, maar ook naar diens handelen, welke overwegingen daaraan ten grondslag lagen en hoe hun handelen op anderen overkwam. Op deze manier kunnen de ervaringen van diverse actoren in een organisatie in beeld gebracht worden. Doordat de studenten hun onderzoek op zowel geschreven als gesproken bronnen (interviews) baseren, kunnen ze het verhaal valideren. Het eindproduct, de leergeschiedenis zelf, wordt opgeleverd volgens een vast *format* waarin het verhaal van de organisatie als geheel vanuit de citaten van de interviews belicht wordt. Daarnaast worden, op basis van de analyse van de historicus, kritische leervragen gesteld en adviezen voor de toekomst gegeven.

Een mooi voorbeeld

De leervragen in de tekst vormen de crux voor het leerproces. Een mooi voorbeeld vind ik een leergeschiedenis over veertig jaar wijkbeleid die studenten voor de gemeente Groningen hebben uitgevoerd. Uitgangspunt voor de gemeente was het stimuleren van samenredzaamheid in de wijk. De gouden leervraag waar de studenten mee op de proppen kwamen luidde: ‘Samenredzaamheid. Geldt dat ook voor de gemeente zelf?’ Dit bleek een blinde vlek te zijn. Met deze krachtige vraag ontstond er een geheel nieuw perspectief voor de ambtenaren van de gemeente Groningen.

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 *storytelling* 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 ze een open benadering voor waarbij de onderzoekers positie kiezen buiten het systeem en als waarnemers systeemfouten, vooronderstellingen, onbedoelde gevolgen, blinde vlekken en leerstoornissen signaleren. In Groningen leggen we meer de nadruk op gedegen literatuuronderzoek naast de persoonlijke verhalen dan collega's in het buitenland.

Wat levert een leergeschiedenis op?

Leergeschiedenissen zijn heel concreet: het doel is om organisaties van *actionable knowledge* te voorzien. Geen theorie dus, maar praktisch. Leergeschiedenissen kunnen voor verschillende doeleinden worden ingezet:

- Organisatieontwikkeling. Door te leren van het verleden kan een organisatie beter voorbereid zijn op de toekomst.
- Kennismanagement. Door collectieve kennis (inclusief zogenaamde *tacit knowledge*) te verzamelen kunnen specifieke kennis en vaardigheden in een organisatie zichtbaar worden gemaakt. Op deze manier kan binnen organisaties kennis overgedragen worden.
- Conflictbemiddeling. Bij gefuseerde gemeenten bijvoorbeeld bestaan er meerdere verhalen naast elkaar. Een leergeschiedenis kan deze verhalen naar voren halen, waardoor er meer inzicht ontstaat in de diverse achtergronden van medewerkers van de gemeente. Deze verhalen kunnen vervolgens gebruikt worden om een nieuw, gezamenlijk verhaal voor de organisatie te creëren.
- Innovatie. Dit is een nieuwe toepassing die we recentelijk ontdekt hebben. We zijn betrokken bij het project in de gemeente Oostwold. Daar hebben burgers collectief het initiatief genomen om een zonnewal te creëren bestaande uit 1,5 kilometer aan zonnepanelen langs de snelweg. We maken een leergeschiedenis met als doel om de

lessen en inzichten van dit burgerinitiatief zichtbaar te maken, zodat andere gemeenten en burgerinitiatieven daarvan kunnen leren. Vragen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld: ‘Waar ben je tegenaan gelopen?’, ‘Met welke partijen krijg je te maken als burgerinitiatief?’, ‘Hoe heb je draagvlak gecreëerd in de lokale gemeenschap?’, ‘Wat heb je niet aan zien komen?’, ‘Wat waren de blinde vlekken?’ Dit is een bijzonder inspirerend traject geweest. Binnenkort zullen we deze leergeschiedenis publiceren.

Een goede leergeschiedenis vraagt van de makers om zich enerzijds empathisch op te stellen, zich goed in te leven in de medewerkers en de organisatie zelf. Anderzijds dienen de makers juist een zekere afstand te bewaren om het geheel, oftewel het systeem te kunnen zien. Wat is het perspectief van de organisatie als geheel? Wat is het beeld van de mensen in de organisatie van hoe het systeem in elkaar zit? En wat is het perspectief van de medewerkers zelf? Door deze perspectieven over elkaar heen te leggen kan de historicus communicatieproblemen opsporen die de medewerkers in het systeem zelf niet kunnen zien en wordt duidelijk hoe, ondanks dat alle medewerkers met de beste bedoelingen hun werk doen, er onbedoelde effecten ontstaan. Een goed voorbeeld hiervan zijn de vele ICT-projecten bij de overheid die uitlopen op een fiasco. De kwaliteit van een leergeschiedenis is onder andere te herkennen aan de taal. Als de makers voldoende afstand hebben weten te bewaren, zal de taal van de leergeschiedenis afwijken van het dominante discours in een organisatie, maar tevens voldoende herkenbaar zijn voor de medewerkers van de desbetreffende organisatie.

De ervaringen tot nu toe laten zien dat leergeschiedenissen een enorme meerwaarde hebben voor organisaties, omdat ze een impuls vormen voor hun lerend vermogen. Ze zijn wat mij betreft een passend antwoord op de maatschappelijke trend die sterk de nadruk legt op de waarde van het persoonlijk verhaal. In dit tijdperk van Trump, *fake news* en *fact free politics* telt elke mening even zwaar en wordt het belang van feiten terzijde geschoven. Dat vind ik een zorgelijke ontwikkeling. Als je het niet eens kunt worden over de feiten, dan kan je niet op constructieve wijze van mening verschillen en van elkaar leren. Een leergeschiedenis baseert zich op feiten (door middel van literatuuronderzoek) en op meningen/percepties en legt deze naast elkaar. Dat vormt de basis voor dialoog en voor een gezamenlijk leerproces.

Congres Learning histories for sustainable societies

In januari 2017 heb ik een congres georganiseerd, waarvoor ik zoveel mogelijk beoefenaars van de leergeschiedenis uit binnen- en buitenland had uitgenodigd om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Er waren deelnemers uit de VS, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Oostenrijk, Pakistan, Turkije en Nederland. De *learning historians* van het eerste uur, Art Kleiner en George Roth, waren onze eregasten. Dat leverde twee inspirerende dagen op, waarbij ter plekke het idee opkwam om een *community of practice* op te richten om het eigen leerproces te versterken. In mei 2017 kreeg dit congres een vervolg met een conferentie in Heidelberg over *storytelling*. Wat mij opviel is dat er een heleboel mensen zijn die met leergeschiedenissen werken, fantastisch werk doen, maar dat ze er weinig of niet over publiceren. Dat vind ik jammer. Daarom ben ik zelf bezig een boek te schrijven over onze ervaringen met leergeschiedenissen in Groningen in de afgelopen dertien jaar. Ik hoop dat dit boek in de zomer van 2018 uitkomt.