

Learning History

een methode om organisatorische ervaring om te zetten in actie

Door Art Kleiner en George Roth (MIT), bewerkt door Bart Lensink (MCM)

Inleiding

In ons persoonlijke leven is 'ervaring de beste leermeester'. Waarom dan niet in ons zakelijk leven? Na een belangrijke gebeurtenis, het mislukken van een nieuw product, een grote zakelijke doorbraak, een grote crisis of een fusie, lijken veel bedrijven door te worstelen op een manier waarbij geen lering wordt getrokken uit het verleden. Fouten worden herhaald, goede beslissingen niet. Er wordt met name nooit meer gesproken over de oude denkwijzen die hebben geleid tot fouten in het verleden; dit betekent dat er vaak op de oude wijze wordt doorgedacht, waardoor nieuwe vergissingen tot in het oneindige kunnen worden gemaakt.

Als men individuele werknemers echter vraagt naar zulke belangrijke gebeurtenissen, kunnen zij vaak vertellen dat ze precies weten wat er fout (of goed) ging. Ze kunnen bijv. zeggen dat de invoering van een nieuwe proces geen succes werd omdat niemand luisterde naar degenen die in het proces werkzaam zijn of vice versa. Of het nieuwe proces is een groot succes, voornamelijk omdat de product- en procesontwikkelaars en de uitvoering eindelijk de zaken voor elkaar hebben. Al deze meningen vormen een waardevol maar beperkt deel van het antwoord op de vraag wat is gebeurd en waarom. Als deze zienswijzen op enige wijze zinnig zouden kunnen worden samengevoegd zou de hele organisatie erachter kunnen komen wat is gebeurd, waarom het is gebeurd en wat vervolgens te doen.

Deze inzichten over organisatorische ervaring worden zelden openlijk gedeeld en ze worden nog minder vaak geanalyseerd, besproken en uiteindelijk geïnternaliseerd. Frustratie ontstaat omdat managers zo weinig middelen hebben, als ze er al zijn, om hun ervaring mee te verspreiden en vast te leggen. Enquêtes onder werknemers worden vaak gebruikt om informatie mee op te doen en een idee te krijgen van meningen over belangrijke gebeurtenissen die een onderneming op haar grondvesten hebben doen schudden, maar de verzamelde gegevens komen zelden terug bij de mensen binnen de organisatie in een vorm die ze kunnen gebruiken. Verslagen maken geen melding van de fouten en ongelukken waar mensen van zouden kunnen leren, noch van de verborgen redeneringen en worstelingen die zichtbare doorbraken mogelijk maakten. Soms worden consultants ingeschakeld om het 'grote iets' dat is gebeurd duidelijk te maken. Hun rapporten worden echter zelden onderschreven door de mensen die de ervaring hebben beleefd. Als de consultants vertrekken, vertrekken de lessen uit het verleden met hen, vaak om in andere bedrijven te worden toegepast.

Collectief leren tijdens verandering

De Learning History draagt er toe bij dat veel mensen vooruit kunnen door de gemeenschappelijke, onuitgesproken dilemma's aan te tonen waar de hele organisatie mee worstelt: bijvoorbeeld, hoe om te gaan met het dilemma van persoonlijk belang en organisatiebelang. Ons transformatieproces leidt ertoe dat duizenden werknemers worstelen met vragen over hun eigen toekomst, de cultuur van de nieuwe organisaties, zoals de Belastingdienst en de Nieuwe polisadministratie en de rol van managers binnen die nieuwe organisatie.

Hoe kunnen wij collectief terugkijken op onze ervaringen van veranderprocessen op een wijze dat de wijze van denken en handelen van mensen in meer gefocussed is en meer energie krijgt? Met andere woorden: hoe kunnen onze lessen zodanig worden 'bewerkt' dat ze binnen de organisatie leiden tot effectievere acties?

Een Learning History wordt niet gemaakt om door alle individuen binnen het bedrijf te worden gelezen of, wat vaker voorkomt, in een kast te belanden. Het is bedoeld als basis voor groepsdiscussies door die mensen die bij een gebeurtenis waren betrokken en zij die ervan zouden kunnen leren (deze groep zou goed kunnen bestaan uit iedere manager en ieder personeelslid binnen de organisatie). Een Learning History over het veranderproces van een afdeling kan worden gebruikt om gesprekken binnen de andere afdelingen die hetzelfde veranderproces ondergaan op gang te brengen. De leden van deze afdelingen kunnen de Learning History lezen en aangeven welke gedeelten van de tekst zorgen baren, enthousiast maken of hen op een andere manier raken. De 'Learning Historians' (leidinggevend en medewerkers) ontmoeten deze mensen dan in kleine groepjes en maken een open dialoog mogelijk over de denkwijze die het succes van de eerste groep bepaalde. Het doel van deze bijeenkomsten is om meer begrip te krijgen voor de moeilijke keuzes die onder ogen moeten worden gezien als nieuwe acties worden gepland. De bereidheid van het management om reeds ingezette acties en plannen te herzien en zondig aan te passen is een belangrijke randvoorwaarde voor het succes van de Learning History.

Waarom Learning Histories werken

Uit de in het verleden opgedane ervaringen blijkt dat Learning Histories over het algemeen meerdere effecten hebben.

- Ten eerste dragen ze bij aan vertrouwen. Mensen die denken dat hun mening in het verleden werd genegeerd voelen zich gewaardeerd als ze zien dat hun meningen in het document staan vermeld (ongeacht wie de mening heeft geuit). Mensen die zich geïsoleerd hebben gevoeld merken dat ze niet alleen staan in hun streven een betere toekomst voor zichzelf en het bedrijf te creëren. Tenslotte leveren de groepsdiscussies die de Learning History met zich meebrengt nieuwe kansen op voor collectieve reflectie. Mensen kunnen hun eigen zorgen, angsten en veronderstellingen uitspreken en krijgen op die manier meer vertrouwen in elkaar. Als het vertrouwen groeit, ontstaat een omgeving die leren mogelijk maakt, met name collectief leren, omdat collectief leren afhankelijk is van het openlijk delen van ideeën.
- Ten tweede lijkt een Learning History bijzonder effectief voor het naar boven halen van zaken waar mensen over hebben willen, maar niet durven, praten. Het document waarin deelnemers commentaar leveren en waarin zaken worden benadrukt, doet dit voor hen, op een veilige manier.
- Ten derde is een Learning History zeer succesvol gebleken bij het overdragen van kennis van één onderdeel van een bedrijf naar een ander. In plaats van het slechts kopiëren van de 'lessen die anderen hebben geleerd' (die niet van toepassing hoeven te zijn op hun situatie), kunnen lezers van Learning Histories lezen over de redeneringen en impulsen die hebben geleid tot die lessen en de verkregen inzichten gebruiken voor hun eigen implementatie.
- Tenslotte helpen Learning Histories bij het verkrijgen van brede kennis over management, wat werkt en wat niet. Learning Histories worden gedaan om één bepaalde gebeurtenis te analyseren, maar de lessen uit de Learning Histories overstijgen vaak die ene gebeurtenis. Eén steeds terugkerende les is bijvoorbeeld dat 'harde' resultaten, zoals financiële opbrengsten of technische doelen, vaak afhangen van 'zachte' zaken, zoals de bedrijfscultuur en de hoeveelheid vertrouwen binnen een organisatie. De Learning Histories hebben zelfs tot dusverre aangetoond dat de kritieke factor voor het welslagen van een reorganisatie of kwaliteitsverbetering, de kwaliteit van menselijke interactie in de organisatie is - die op haar beurt afhankelijk is van de bescheidenheid en openheid van de leidinggevend en die aansturing geven.