

Schatgraven: vijf leergeschiedenissen

Op zoek naar werkende principes



November 2007

Saskia Tjepkema, Russell Kerkhoven en Bram Langen

Introductie

Het PSO Kennis en Leercentrum (KC) biedt sinds enkele jaren de leergeschiedenis aan als leer methode voor de leden van PSO. Er zijn inmiddels vijf leergeschiedenissen uitgevoerd - bij Medisch Comité Nederland-Vietnam, Hivos, VSO en Cordaid - en ook die van het KC zelf is af.

Tijd voor een reflectie op de methodiek: Wat levert deze op? Waar werkt hij goed? Wat kan nog beter? Op welke wijze kunnen we de methode gebruiken om kennis en ervaring te identificeren en uit te wisselen? Op basis daarvan ontwikkelden we een publicatie voor leden, partners en derden die met de leergeschiedenis aan de slag willen. Met een update van de methodiek, praktische voorbeelden en tips.

Als eerste stap hebben we een overzicht gemaakt van elk van de leergeschiedenissen aan de hand van de vragen:

- a) Wat was de aanleiding? (de context en de reden voor de interventie)
- b) Wat was het doel van de leergeschiedenis? Wat wilde men ermee bereiken?
- c) Welke mensen waren in welke rol betrokken? Wie was initiatiefnemer? Wie was eigenaar? Wat was de rol van externen (zoals KC en journalist)?
- d) Welke aanpak is gekozen? Hoe is die uiteindelijk uitgevoerd?
- e) Wat voor opbrengsten leverde de leergeschiedenis op? (bedoeld en onbedoeld). En is er ook een schrijfproduct gemaakt?

Vervolgens hebben we alle leergeschiedenissen nog eens goed gelezen en proces, opzet, thema's en stijl geanalyseerd.

Dit document bevat een beschrijving van elk van de leergeschiedenissen aan de hand van deze punten en enkele voorlopige 'lessons learned' omtrent de werkzame principes van de leergeschiedenissen en ideeën voor aanpassing van de methodiek.

De bedoeling is om die uit te breiden door met andere mensen (betrokkenen, geïnteresseerde leden en ervaren gebruikers) te reflecteren en ervaringen uit te wisselen. Dit document vormt daar de aanzet toe.

Inhoud

Introductie	2
VSO Nederland: hoe werkt ons eigen strategieproces?.....	4
Hivos / Amnesty International: waarom was ons lobbytraject zo succesvol?.....	8
Medisch Comite Nederland Vietnam: wat maakte onze partnerorganisatie succesvol?.....	11
Cordaid: hoe creëren we krachtige werkgroepen voor beleidsvorming?.....	14
Kennis & Leercentrum PSO: hoe zag onze ontwikkeling eruit? Wat is de volgende stap?	17
Inzichten (tentatief)	19
Overzichtstabel: 5 schatten van leergeschiedenissen	22

VSO Nederland: hoe werkt ons eigen strategieproces?

Aanleiding

Voor de aanleiding gaan we terug naar 2004: Binnen het managementteam (MT) van VSO leeft onvrede over het strategieproces in de organisatie. Dit proces is niet naar wens verlopen, maar men kan er niet precies de vinger opleggen. VSO wil het proces reconstrueren om te kunnen analyseren wat er nou precies gebeurd is, en hoe het wellicht anders kan in de toekomst. Vanuit het idee dat de leergeschiedenis een goede methodiek is om je eigen handelen inzichtelijk te maken doordat je even 'uit je eigen verhaal' stapt, komt VSO naar het KC met het verzoek om een dergelijk onderzoek te faciliteren.

Doel

Ten tijde van de aanvraag van de leergeschiedenis is het strategievormingsproces vrijwel afgerond. Het doel is om het gedrag van iedereen bespreekbaar te maken en daarvan te leren voor de toekomst: hoe kunnen we binnen VSO het strategievormingsproces de volgende keer anders aanpakken?

Betrokkenen en hun rollen

Het *initiatief* voor de leergeschiedenis ligt bij twee MT leden, zij stappen naar het kenniscentrum van PSO. Uiteindelijk wordt het hele MT *eigenaar*/opdrachtgever. Er zijn ook *externen* betrokken, in een ondersteunende rol. De rol van het KC is hier vooral het verhelderen van de vraag en het verankeren van het eigenaarschap in het hele MT. Een journalist (Bob Duijnstee) faciliteert het leergeschiedenisproces.

Aanpak

De aanpak uit de "KC handleiding voor leergeschiedenissen" wordt grotendeels gevolgd. Er is op drie punten afgeweken:

- ▼ Het KC faciliteert de terugkoppelbijeenkomst, in plaats van de journalist. Het blijkt een lastige leergeschiedenis; het is duidelijk dat er veel spanningen rondom de inhoud bestaan. Op verzoek van de journalist en in overleg met VSO wordt het KC gevraagd de terugkoppelbijeenkomst te begeleiden, omdat er op dat moment sterke procesbegeleiding nodig is.
- ▼ Bij de terugkoppeling is op initiatief van de journalist gewerkt met stellingen, naast de quotes. Dat helpt erg om de analyse helder te maken, en heeft een licht confronterend effect. De quotes zijn vooraf door iedereen gelezen, de journalist heeft er stellingen bij gemaakt die de mensen pas in de bijeenkomst zien. Enkele voorbeelden: 'sommige partijen voelden zich buitengesloten en stapten er teleurgesteld uit.' Met een scherpe quote erbij: 'na de eerste bijeenkomst werd mijn mening eigenlijk afgeserveerd....' Mensen worden zich hierdoor scherp bewust van hun eigen rol en gedrag 'inderdaad, ik heb me teruggetrokken uit het proces...'.
▼ Nadat de leergeschiedenis is geschreven voor VSO als publiek, is de journalist gevraagd om er een 'leesbaar' verhaal voor buitenstaanders van te maken, zonder dat dit de inhoud of opzet van de leergeschiedenis zou veranderen.

Een aandachtspunt is de rol van een van de externe consultants die het strategievormingsproces heeft begeleid. Rond deze bijdrage ontstaan spanningen, en mede daardoor zijn geen van de betrokken externen bij de bij de terugkoppelbijeenkomst betrokken geweest, de vrees van VSO is: 'dan gaat het over hem en niet over ons'. De

consultant is wel gehoord, in een apart interview en dat verslag is toegevoegd aan de leergeschiedenis.

Facts & figures: Leergeschiedenis VSO Nederland	
Titel publicatie:	'En toch is het goed geweest'
Opzet publicatie:	Inleiding met ' <i>casus in vogelvlucht</i> ' en ' <i>verantwoording</i> '. Verhaallijn wordt geïllustreerd met een of meer citaten, vaak ook van verschillende mensen over hetzelfde punt; Lessen uit verhaallijn en citaten en analyse journalist is in aparte tekstvakken weergegeven door de tekst heen; aparte hoofdstuk met adviezen en aanbevelingen van de geïnterviewden. Zie illustratie hieronder.
Thema's:	
Aanvulling op de methodiek:	Bijeenkomst aan de hand van stellingen, rol KC en twee uiteindelijke versies: voor VSO en voor breed publiek. Betrokkenheid externe partijen verdient extra aandacht.
Stijlbijzonderheden:	De citaten zijn geanonimiseerd. Niet alleen de namen, maar ook functies en afdelingsnamen zijn vaak weggelaten. De lessen (onder aan de pagina) zijn op een zodanige manier opgesteld dat ze ook makkelijk voor derden te gebruiken en toe te passen zijn. Verschillen in perceptie en mening komen duidelijk naar voren in de hoofdtekst en ook uit de citaten. Een heel intern gerichte leergeschiedenis. Je krijgt het gevoel mee te mogen lezen en voelen met het verhaal binnen VSO Nederland

Vorm:

[27] 'Iedereen had volgens mij een ander idee van wat een strategie eigenlijk is. Dat hadden we beter vooraf kunnen inventariseren. Dat kwam nu pas na een sessie of drie naar boven, en ja, dan is het lastig om dat alsnog te gaan doen.'

'Het is de brug tussen missie en activiteiten. Het doel van VSO (V) is niet het uitzenden van mensen maar de armoedebestrijding. Dat doen ze door het uitzenden van mensen.'

'Strategie is vaststellen wat je op een langere termijn. De invulling - hoe bereik je die doelen - valt onder de afdelingsplannen.'

'Strategie is het antwoord op de vraag waar je als organisatie over ook vier jaar wil staan en - en dat is belangrijk - het antwoord op de vraag hoe je denkt dat te gaan bereiken.'

'Een strategie is de richting en de prioriteiten van de organisatie, inclusief een meerjarenplan hoe die te bereiken, zeg maar een implementatieplan met een horizon van 2 tot 5 jaar.'

'Mij ging het om een document waarop ik mijn werk- en jaarplannen kon baseren. Een richtsnoer: waar willen we staan in 2008? Ook op organisatieniveau.'

[28] 'Dat heb ik nodig, anders wordt het mijn traject.'

[29] 'We mochten aan het begin van het proces allemaal leerspraken inbrengen. Waar wij als Programma afdeling lange stukken inbrachten, kwam de afdeling Recruitment met hele korte stukken. Ze zeiden: 'He, jullie brengen wel erg veel punten in.'

'Gedurende de eerste fase kwam de input vooral van Programma's. Eigenlijk in lijn met onze inbreng in de voorbereiding.'

[30] 'Facilitator I had moeten bespeuren dat een deel van de deelnemers er helemaal geen zin in had. Dat had hij aan de orde moeten stellen. Gewoon op tafel moeten leggen: 'waarom hebben jullie hier geen zin in?' En ja, dan had hij, als hij zou doorvragen, die interne kwestie (de controverse tussen Recruitment en Programma's, BD) vanzelf wel boven water gekregen.'

'Dat facilitator I werd gezien als iemand van de afdeling Programma's maakte het nog complexer dan het al was.'

[31] 'We hadden er analyses op losgelaten, ons door dikke pakken heen geworsteld. Wij hadden er geen tijd voor, maar wij maakten er tijd voor.'

[32] 'Ingrijpen hoort niet bij de rol van de facilitator: maar ik vond dat facilitator I op een aantal onderdelen wel had moeten ingrijpen. Dan denk ik aan de pakken papier die door stafleden bij wijze van casuïstiek werden ingeleverd.'

[33] 'Er was veel verschil in niveau van inbreng van verschillende afdelingen, qua tijdsinvestering maar ook qua inhoudelijke input. Om de input van de verschillende afdelingen op 1 lijn te krijgen, was feedback van facilitator I in een eerder stadium prettig geweest. Nu werd mijn enthousiasme (ook dat van andere betrokkenen van Recruitment) eigenlijk meteen gedempt, door de sneer van de facilitator over de bijdrage van Recruitment.'

[d] De deelnemers aan de stellingensessie d.d. 27-09-05 waren van mening dat het bij een dergelijk proces a) nodig is om van tevoren duidelijk te maken wat er van deelnemers en afdelingen wordt verwacht en b) dan te kijken of er nog steeds commitment is.

Uitvoering

- Procesverloop
- Uitgestelde discussie
- Breuk

De feitelijke uitvoering begon met een startbijeenkomst, een kick-off op 26 november 2003. De directeur had voor iedereen een cadeautje meegebracht, een klein kompas. Dat vond facilitator I 'een aardige geste'. Aan het einde van de sessie heeft hij nogmaals een bevestiging gevraagd en gekregen voor zijn aanpak [28]. Facilitator I hanteerde een lerende benadering naar een strategie, maar had dat niet zo benoemd om het niet te theoretisch te maken.

Procesverloop

In de eerste sessie werd de context behandeld: wat konden deelnemers daaruit leren?

In de tweede sessie stond het leren uit het verleden centraal aan de hand van ingebrachte cases. Daaruit bleek volgens de afdeling Programma's een verschil in inzet [29]. Had facilitator dat niet moeten opvallen? [30]

Volgens de afdeling Programma's was het voor de afdeling Recruitment 'een motje'. Ze hadden, aldus geïnterviewde, geen tijd om zich voor te bereiden en zouden 'het allemaal wel zien', terwijl afdeling Programma's zich echt verdiept zegt te hebben in de cases [31]. De afdeling Recruitment erkent er inderdaad minder hard aan getrokken te hebben, maar vindt wel dat de facilitator de verwachte inzet van tevoren beter had moeten sturen en vraagt zich bovendien af, 'of de afdeling Programma's er niet teveel werk van heeft gemaakt' [32]. Temeer daar die casussen later niet meer werden gebruikt. Dat de facilitator zich over de bijdrage van Recruitment in hun ogen laatdunkend uitliet, maakte het enthousiasme er bij die afdeling in elk geval niet groter op [33] [d].

De vorm van de leergeschiedenis van VSO Nederland staat dicht bij het model dat in de handleiding leergeschiedenis beschreven staat. De rechterkolom vormt een doorlopend verhaal waarbij waar nodig in de tekst geciteerd wordt, maar waarbij meestal verwezen wordt door middel van een noot naar een of meerdere quotes in de linker kolom die men ter illustratie van een punt 'erbij' kan lezen. De lessen die de VSO Nederland staf getrokken heeft tijdens de analyse workshop staan telkens onderaan de pagina vermeld.

Opbrengsten

Doel van de leergeschiedenis is om inzicht in het eigen proces te krijgen. Dat is gelukt, zo is men bijvoorbeeld echt bewuster geworden van de manier waarop ze met externe consultants omgaan (en om *willen* gaan) binnen een participatieve aanpak. Verder ontstaat het besef dat sommige mensen in de loop der tijd zijn afgehaakt omdat het proces warrig is en men zich niet gehoord voelde. Het gebrek aan eigenaarschap en actieve betrokkenheid van het MT bij het strategieproces in de eigen organisatie is wellicht een van de belangrijkste conclusies uit deze leergeschiedenis.

De uiteindelijke productie van het strategie document wordt van een oorspronkelijk participatieve aanpak veranderd in een productie met een kleine selectie. Dit blijkt afdoende voor het verkrijgen van TMF-fondsen. Door het verloop van betrokken stafleden is het niet duidelijk of er nu anders naar strategieformulering wordt aangekeken binnen VSO.

Het leergeschiedenis-traject loopt anders dan men van tevoren heeft gedacht. Het strategievormingsproces lijkt van tevoren zo goed als afgerond, maar komt tijdens de leergeschiedenis nog tot een escalatie en in een stroomversnelling. Zodoende wordt het leergeschiedenis - traject onderdeel van het strategievormingsproces: mensen gaan met elkaar in gesprek rond de samenwerking. Omdat de leergeschiedenis onderdeel wordt van het proces of traject dat beschreven wordt spelen er met betrokken externe partijen sterke reacties, dit kan verwarrend zijn voor betrokken partijen.

Een ander onbedoeld effect is dat de journalist zo enthousiast wordt over de methodiek dat hij deze nu ook binnen andere opdrachten toepast, zoals de Gemeente Amsterdam, Ingenieurs Bureau Amsterdam en voor het Ontwikkel en Grond bedrijf Amsterdam. Hij is zeer te spreken over de opbrengst en de reactie van de deelnemers.

Schrijfproducten zijn er ook gemaakt. Een intern verslag en een extern verslag 'en toch is het goed geweest', dat een leesbare bewerking is van het eigen rapport. Dit verslag is gemaakt door de journalist en geaccordeerd door de eigenaars (VSO). Het KC heeft een rol gepakt in het verspreiden en vertalen ervan, vanuit de gedachte dat zowel methodiek als verhaal interessant en leerzaam kunnen zijn voor andere PSO-leden.

Het is nodig het boekje/leesbaar verslag pas te maken *NA* het interne verslag, het zijn echt *twee* soorten publicaties en het is lastig om in 1 keer een intern verslag te maken dat direct ook leesbaar en interessant is voor de buitenwereld.

Hivos / Amnesty International: waarom was ons lobbytraject zo succesvol?

Aanleiding

Amnesty International en Hivos hebben gezamenlijk een succesvol lobbytraject gevoerd rond een mensenrechten issue, beginnend in Nederland, daarna in de EU en uiteindelijk in de VN. Toen op de ALV van PSO, oktober 2004, wordt aangekondigd dat de leergeschiedenis methodiek beschikbaar is, stelt Hivos onmiddellijk voor dit traject in te gaan. Het KC had immers gevraagd om met iets te komen waar de leden trots op zijn, dit om het 'in de keuken kijken' en het leren van successen onder de leden te stimuleren.

Doel

Hivos wil met de leergeschiedenis enerzijds hun verhaal voor het voetlicht brengen. Hoe vaak lukt het immers om als NGO ook intergouvernementele organisaties effectief te beïnvloeden? Zowel Hivos en Amnesty zijn er trots op! Anderzijds willen er ze er ook van leren: hoe hebben we dit voor elkaar gekregen? Ze zijn zelf verbaasd over datgene wat ze hebben bereikt.

Heel concreet wil de kennisafdeling het verhaal graag gebruiken om reflectie binnen de organisatie te bevorderen, maar ook voor het jaarverslag. Geen onbelangrijk detail, dit geeft de leergeschiedenis namelijk een harde deadline.

Betrokkenen en hun rollen

Hivos spreekt Russell aan tijdens de ALV, uiteindelijk wordt de kennisafdeling van Hivos eigenaar van het proces. Als journalist is Fons Bieckman van Wereld in Woorden betrokken. De rol van het KC is verder heel beperkt omdat men de leergeschiedenis uiteindelijk toch niet wil publiceren. Een betrokken Hivos directeur ervaart het als onveilig om interne discussies en verschillen in percepties naar buiten te brengen. En die gesprekken blijken juist een groot deel van de leergeschiedenis te zijn. Er is wel een korte tekst in het Hivos jaarverslag gepubliceerd.

Aanpak

De aanpak uit de handleiding van het KC is goeddeels gevolgd. De enige afwijking is dat er geen terugkoppelbijeenkomst is gevoerd met Amnesty International, omdat er in die organisatie geen 'tijd' (belangstelling) voor is (een aantal van de direct betrokkenen is ook naar een andere baan doorgestroomd).

Facts & figures van de leergeschiedenis van Hivos en Amnesty International

De leergeschiedenis is alleen in conceptvorm verschenen. Er heeft geen 'member check' bijeenkomst plaatsgevonden en er is door het management van Hivos besloten geen toestemming te geven voor publicatie voor buitenstaanders;

Opbrengsten

Wat heeft de leergeschiedenis opgeleverd? Een succesverhaal in het jaarverslag is een duidelijk tastbare opbrengst. Amnesty stelt tussentijds: *het conceptrapport van Frans is zeer interessant en zeer informatief. We zullen spoedig met Hivos bespreken hoe verder.* De *leeropbrengst* is minder helder: er is maar een klein groepje bij de terugkoppelbijeenkomst betrokken, onduidelijk blijft wat de kleine groep van direct

betrokkenen heeft geleerd. Desondanks is duidelijk dat ook Amnesty enthousiast over de methode, want zij geven aan het instrument ook te willen gebruiken binnen hun beleidsafdeling. Binnen Hivos is een groot deel van de direct betrokkenen inmiddels vertrokken, onduidelijk is in hoeverre er binnen de afzonderlijke organisaties nog gebruik van het concept wordt gemaakt.

Achteraf is duidelijk dat het verankeren van het eigenaarschap meer zorg en duidelijkheid vereist. Het KC komt door de ervaring met deze leergeschiedenis tot het inzicht dat het heel belangrijk is om de waarde van de terugkoppelbijeenkomst helder voor het voetlicht te brengen. Als mensen die bijeenkomst onderschatten, komen ze niet. Het KC probeert sindsdien dan ook nog meer dan voorheen helder te maken dat het echte 'leren' met elkaar (oogsten) in die laatste sessie plaatsvindt, omdat daar voor het eerst gezamenlijk gekeken wordt naar de opbrengst en er worden gezamenlijk conclusies geformuleerd.

Er is een schrijfproduct opgeleverd, dat op beperkte schaal binnen Hivos en Amnesty heeft gecirculeerd, er is ook geen gezamenlijke 'member check' geweest - een moment waarbij betrokkenen het document ijkten - en het verslag is niet beschikbaar voor publicatie.

Later zal Fons Bieckmann samen met zijn collega Roeland Muskens van Wereld van Woorden (die een leergeschiedenis bij Cordaid uitvoerde) een reflectie over hun ervaringen met de leergeschiedenis methode schrijven. Zie het kader hieronder.

Algemeen: Leuk om te doen, intensief en ze zouden graag weer bij een volgende leergeschiedenis betrokken zijn.

Kerngroep: Het belang en de taak van de kerngroep dient vooraf explicieter gemaakt te worden. De kerngroep is naast de ontwikkeling van de tijdslijn en de identificatie van de diverse betrokkenen, vooral verantwoordelijk voor de verankering binnen de eigen organisatie. Verankering betekent dat de kerngroep in staat is om vooraf de eigen organisatie ook in te lichten over het komende proces, daarnaast zal de kerngroep indien nodig eventuele weerstand of ongemak dienen te hanteren.

Hoewel we in beide gevallen te maken met een positieve leergeschiedenis, komen er meningen op tafel die ongemakkelijk liggen binnen de eigen organisatie.

Aanbevelingen

- De kerngroep dient uit minimaal drie personen te bestaan. Als er iemand deelneemt van een externe organisatie (Amnesty in dit geval) dan is dit extra.
- De rol, samenstelling en taak van de kerngroep kunnen we wellicht toelichten door een korte TOR voor de kerngroep te ontwikkelen.

Verhaal maken: De methode leergeschiedenis valt en staat bij het systematisch controleren van verhalen en de zich ontwikkelende verhaallijn.

1. Dit betekent dat het individuele gespreksverslag wordt voorgelegd aan de individuele respondent. Dit kan in een nog te bewerken vorm, belangrijke uitspraken over het proces en personen worden op deze wijze geverifieerd.
2. Op basis van de afzonderlijke interviews wordt een grote compilatie gemaakt, waarbij een eerste ordening van gesprekken plaats vindt, bij voorkeur analoog aan de eerder gemaakte tijdslijn, maar hier kan ook naar eigen inzicht (wel explicieter) door de journalist vanaf worden geweken. Deze compilatie wordt met het kernteam doorgesproken.
3. De reacties - die een reflectieve analyse zijn - worden gebruikt om een voorlopige versie van de leergeschiedenis te maken, deze voorlopige versie is voor intern gebruik binnen de organisatie. Tijdens de bespreking hiervan worden een deel van

de interne lessen geformuleerd en wordt besloten over welke bewerkingslag nodig is om zorg te dragen voor afdoende anonimisering, compacter verhaal voor publicatie. Het lijkt regelmatig voor te komen, omdat de deelnemers/makers van het verhaal met de diverse onvolkomenheden worden geconfronteerd.

- 4. Op basis van deze voorlopige of interne versie van de leergeschiedenis wordt een definitieve te publiceren verhaalversie gemaakt voor verspreiding naar buiten. Het is deze laatste versie die aan de lid organisatie wordt voorgelegd voor akkoord.*

Bij het doorvragen is het van belang om ruimte te geven voor meer dan alleen de probleemgerichtheid, juist ook de identificatie van 'wat er goed is gegaan', welke oplossingen er zijn bedacht en de keuze van methodes. Het is onvermijdelijk dat gaande de gesprekken er voorlopige conclusies en te verifiëren informatie als een cascade wordt gehanteerd.

De voorlopige conclusie is dat de leergeschiedenis methode vooral geschikt is voor processen en minder geschikt is voor de beschrijving van een inhoudelijke ontwikkeling.

Reflectie Frans Bieckman en Roeland Muskens (Wereld in Woorden) n.a.v. de leergeschiedenissen bij Cordaid en Hivos

Medisch Comite Nederland Vietnam: wat maakte onze partnerorganisatie succesvol?

Aanleiding

In 200? heeft het Medisch Comité Nederland Vietnam (MCNV) een experimenteel project opgezet ter verbetering van de positie van invaliden in Vietnam. Het is een project 'voor invaliden, door invaliden' uitgevoerd door een lokale partnerorganisatie. En het effect is boven verwachting. De bureaucoördinator en de directeur van MCNV zijn trots op het succes en ook nieuwsgierig naar de redenen daarvoor. Het project is namelijk anders gelopen dan vooraf was gepland.

Doel

Met de leergeschiedenis wil MCNV in de eerste plaats erkenning geven aan de organisatie voor mindervaliden in Vietnam die dit project hebben uitgevoerd. Daarom wil men het verhaal ook beslist daar doen: het moet het verhaal van hun partnerorganisatie worden, niet van MCNV zelf.

Daarnaast heeft men de intentie om van de ervaring over hun rol en de ontstane dynamiek van capaciteitsopbouw te leren voor volgende projecten.

Betrokkenen en hun rollen

Het initiatief voor de leergeschiedenis ligt bij de bureaucoördinator en directeur van MCNV. Zij hebben contact gelegd met het KC om de leergeschiedenis te initiëren. De directeur en de journalist worden uiteindelijk eigenaar. De lokale partner heeft niet om de leergeschiedenis gevraagd, zij lijken wel enthousiast mee te doen. De betrokken journalist voegt een analyse van zijn ervaring en de betrokkenheid van de lokale organisatie toe aan de leergeschiedenis.

Er is gewerkt met een in Vietnam gevestigde Noorse journalist.

De rol van het KC ligt vooral in:

- het aanreiken van de methodiek aan MCNV. Die heeft vervolgens zelf de methode doorgespeeld aan de journalist.
- het kritisch lezen van het verhaal. In de eerste versie komt MCNV helemaal niet voor, terwijl zij toch een rol hebben vervuld. Juist die rol (achter de schermen, de lokale organisatie ondersteunend) is interessant voor andere PSO-leden, vermoedt het KC. Er is immers echt vanuit de lokale capaciteitsopbouw gedachte gewerkt. Het KC heeft daarom MCNV verzocht hun eigen ervaringen toe te voegen aan het uiteindelijke verslag (dat is ook gebeurd met behulp van de journalist).

Aanpak

Voor zover bekend heeft de journalist in Vietnam zoveel mogelijk de aanpak van de KC leergeschiedenis hand-out gevolgd. De journalist geeft nog een korte reflectie op het gebruik van de methode in Vietnam:

- Het benoemen van problemen met formele programma's of beleid ongebruikelijk is, ook achteraf. Daarbij spelen onderlinge status en positie verschillen, dit wordt nog versterkt als een relatieve buitenstaander (de journalist) zijn intrede doet. Voor een deel kan dit opgelost worden door een waarderende benadering te hanteren: spreek over verbeteringen en niet over problemen.
- Besluitvorming is in Vietnam sterk collectief, dit betekende dat de reactie op hypothesen uit de leergeschiedenis eerst onderling werd besproken voordat een vertegenwoordiger de gezamenlijke reactie verwoord. Dit betekent dat de

'member check' - het gezamenlijk ijken - en een persoon citeren problematisch is, omdat de onderlinge groepsdynamiek dit weerhoudt. (zie ook de complete reflectie van de journalist aan het einde van dit hoofdstuk).

Facts & figures van de leergeschiedenis van MCNV en Vinh Tu Disabled People's Association	
Titel publicatie:	Learning History Vinh Tu Disabled People's Association
Opzet publicatie:	Intro, historie lijn, fasen, analyse key points, reflections by the journalist, conclusies
Thema's:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capaciteitsopbouw van zelforganisaties ○ Omslag in denken van organisatie voor mensen met een handicap naar organisatie van mensen met een handicap ○ Werking organisaties in Vietnam ○ Werken vanuit bevoegdheid, iets kleins opwerken naar iets groters
Aanvulling op de methodiek:	De historielijn staat in grafisch weergegeven in de leergeschiedenis. Gebruik gemaakt van een bestaande kwalitatieve evaluatie (op welke wijze?)
Stijlbijzonderheden:	De namen van alle interviews worden volledig genoemd, geen anonimisering. De leergeschiedenis heeft een hoge mate van detaillering, verhalend karakter Er worden weinig citaten tegenover elkaar gezet Verwijzing citaten in de voetnoten (verwijzing waarnaar?)

Vorm:

2003: Takeoff

By 2003, the DPA had grown from 15 members to 25. After 2003, it began rising much more rapidly, to 65 by 2005. Its budget experienced a similar rapid change, going from 9.8 million VND in 2001 to 15 million VND in 2003, and then more sharply to 55 million VND in 2005.

Based on the statements of DPA members and stakeholders, the author hypothesized three potential reasons for the rapid rise in membership after 2003. These three reasons were submitted for discussion with the group of DPA stakeholders who met at the end of the research. They agreed with all three, and ranked them in order of importance.⁴⁰

1. Clear benefits. PWDs could see the benefits of the DPA more clearly after several years in action. Many of the early members had benefited visibly from income-generation loans and in-kind help from other NGOs and mass organizations like the Women's Union. This helped with recruitment.

At first we had a small number of members. We solved it through public relations. We asked all the disabled people to join.

- Mr Le Huu Bang, head of DPA⁴¹

The organization is much more noticeable now. Its reputation has increased a lot.⁴²

- Hoang Minh Huong, member of DPA since 2002

2. More respect. By 2003 the DPA achieved greater respect from community members and from officials like the People's Committee, signalled by the People's Committee's contribution of a 1 million VND budget per year.

The DPA is more respected in the community now. They are more equal, and can enjoy their rights.

- Ms Hoa, former head of CBR programme, District Health Station

Vinh Tu had the best policy towards the DPA in the community, due to the role of the People's Council. And the DPA started getting a budget from them. That shows they really recognized that the DPA was important. That really started in 2004 and 2005. So [the learning history] should focus on how the DPA made the People's Committee recognize it.

- Dr. Quang, MCNV

De MCNV leergeschiedenis volgt geen kolommen-structuur, maar geeft de quotes in de tekst weer. De analyse wordt aan het einde van het document verder uitgewerkt.

Opbrengsten

Een onbedoelde opbrengst uit de leergeschiedenis is voor MCNV , het feit dat ze het verhaal van dit project vaak gebruiken als voorbeeld in gesprekken over het ontwikkelen van zelforganisatie. Om op institutioneel niveau een gesprek te voeren over dit thema zijn praktijkcases heel bruikbaar (anders wordt het erg abstract). MCNV blijkt ook te leren van de casus op het punt van lokale capaciteitsopbouw.

Er is ook een schrijfproduct. De journalist heeft op basis van de vraag naar een ‘leesbaar’ product van het KC een makkelijk te lezen verslag gemaakt waarin ook de rol van MCNV is verwerkt.

De journalist heeft een korte reflectie geschreven op het gebruik van de leergeschiedenis methodiek in de Vietnamese context:

AN ASIDE: SOME CAVEATS TO KEEP IN MIND

[...] There are a couple of methodological issues the reader should be aware of. The goal of a Learning History, as sketched out in the guidelines, is to identify “key points” at which a project encountered problems; to identify the decision-makers in the organization(s), and the approaches they advocated to tackling the problems; and to examine how the problems were ultimately resolved (or not).

But in the Vietnamese context, researching a report of this nature encounters several obstacles. The first is that many Vietnamese are reluctant to describe “problems” with officially sanctioned programs or policies. This is true even when the “problem” in question is one that has already been resolved. Such reluctance, of course, is present in any country or organization, but it is a particularly strong feature of Vietnamese culture. Lower-status individuals, such as average members of the DPA, are especially hesitant to offer critiques, while those in positions of authority are more confident in identifying problems and volunteering opinions. It is not that Vietnamese culture is uncritical; in fact Vietnamese tend to be relentlessly self-critical, and there is a powerful national culture of “improvement”. But when an outsider, such as this author, enters a community or a project and asks members to describe “problems” which existed in the past, the response is very often a positive and laudatory statement which implicitly denies or ignores such problems.

In Vinh Tu, initial responses of this sort were given by the principal of the primary school, and by some of the commune’s village health workers. The school principle stated that disabled children had always attended the school, and was reluctant to identify concrete ways in which disabled children’s education had improved since the founding of the DPA. Other interviewees, however, found a sharp rise in the percentage of disabled children attending school, and improvements in teaching methods. Similarly, village health workers were at first reluctant to acknowledge that some disabled people had been missed in earlier surveys, or that the CBR program had ever failed to reach any PWDs. Only when they were asked to provide concrete figures, which showed a striking rise in the number of PWDs receiving therapy, were the village health workers able to talk about how the DPA had helped them solve problems in the CBR program.

One useful way to work around such responses is to ask interviewees about improvements, rather than problems, and to infer the problems and solutions from the improvements. In any case, the issue is hardly universal; many interviewees discussed problems and solutions quite freely and critically, as can be seen in the citations.

A second difficulty emerges with the identification of decision-makers. The culture of decision-making in Vietnam is highly collective. It was often difficult for respondents to identify which individuals had held given opinions at given times, or who had played the most important roles in a given decision. Again, this is true to some extent in any organization, especially with the passage of time, but it is even more true in Vietnam. An illustration of this issue emerged in the final meeting with DPA stakeholders, when the author volunteered hypotheses for the stakeholders to comment on. In a European meeting, such hypotheses might elicit individual responses and an open discussion between participants. In this meeting, however, participants tended to first huddle together, discussing the hypothesis in low voices, and then to offer a single, collective response. This does not make the response any less valid; but it does make it a bit problematic to attribute it to any one participant, according to journalistic convention.

Cordaid: hoe creëren we krachtige werkgroepen voor beleidsvorming?

Aanleiding

Binnen Cordaid was voor de beleidsvorming een aanpak in werkgroepen gekozen. Elke werkgroep besprak een bepaald thema, bijvoorbeeld 'kwetsbare groepen' en gaf richting aan het beleid op dat punt. Dat proces liep moeizaam, binnen Cordaid leefde het gevoel dat het sneller moest kunnen. Men wilde niet meteen de werkgroep aanpak verlaten, maar had wel de wens om het proces te verbeteren. De voorzitter van een van de werkgroepen had van de leergeschiedenis-methodiek gehoord en zocht daarom contact met het KC.

Doel

Het doel van de leergeschiedenis, spitst zich toe op de werkgroep 'kwetsbare groepen', is de wens om te begrijpen waarom dit proces van doelgroepen identificatie soms moeizaam loopt, een verdere wens is de groep te revitaliseren en lessen te trekken voor beleidsvorming via werkgroepen.

Betrokkenen

De trekker van het groepje 'kwetsbare groepen' en tevens hoofd van een van de afdelingen (en als dusdanig betrokken bij het proces van beleidsvorming) heeft de leergeschiedenis als idee geïntroduceerd. Uiteindelijk werden drie projectgroepleden eigenaar. De journalist Roeland Muskens(van Wereld in Woorden) heeft het proces geheel uitgevoerd.

De rol van het KC is conform de handleiding: het expliciteren van de methode samen met de journalist, en - in aansluiting daarop - het identificeren van sleutelmomenten in het proces van de werkgroep (die vormden dus de ruggengraat van de leergeschiedenis). Het KC is niet betrokken geweest bij de verificatiesessie en ook het articuleren van de lessen binnen Cordaid is samen met Roeland en zonder het KC gebeurt. Aan het eind van het proces heeft het KC het concept verhaal nog van feedback voorzien, waarna de journalist het heeft afgemaakt.

Het is duidelijk dat de methode bevalt binnen Cordaid, de methode wordt in het kader van een ander programma opnieuw gebruikt met twee andere journalisten.

Aanpak

De aanpak van de KC handleiding is grotendeels gevolgd. De terugkoppelbijeenkomst die normaal gesproken als centrale vraag heeft: 'wat leer je hiervan en wat ga je ermee doen?' is zonder het KC gedaan, en bestaat grotendeels uit terugkoppeling van het verhaal door de journalist.

Facts & figures van de leergeschiedenis van Cordaid	
Titel publicatie:	Innovatietraject Onbereikbare Gemarginaliseerde Groepen
Opzet publicatie:	Inleiding met inhoudelijke uitleg over de leergeschiedenis casus; Duidelijk tekstvakken: Sleutelmomenten --- reflecties werkgroepleden; Interviews met vragen van de journalist en uitspraken deelnemers; Geleerde lessen/conclusies - Aanbevelingen
Thema's:	<ul style="list-style-type: none">○ Beleidsformulering○ Bevorderen van innovatie○ Interne positie en rol Donor driven-ness

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Financier of adviseur ○ Top down - Bottom up ○ Wie leert en hoe? Rol van leervragen, organisatieleren
Aanvulling op de methodiek:	Aanvullingen en conclusies door Cordaid zelf geformuleerd
Stijlbijzonderheden:	
Vorm:	
<p>Per kernmoment hanteert de Cordaid leergeschiedenis een twee kolommenstructuur, waarbij in de rechterkolom telkens een korte inleiding wordt gegeven en de citaten staan weergegeven. In de linkerkolom volgende de reflecties op het sleutelmoment. Hierna heeft Cordaid een aantal conclusies en aanbevelingen geformuleerd.</p>	
<p>3. Opstellen theoretisch kader met leervragen ----- Reflecties betrokkenen: - We hadden meer na moeten denken over waar het kader voor diende. - In mijn beleving is dat niet zo gek gegaan. We zijn een praktisch ingestelde organisatie. Zo'n theoretisch kader hoeft niet meer te doen dan enig houvast geven. - We hebben de verkeerde volgorde aangehouden; te snel naar de praktijk gegaan.</p>	<p>Over het nut van het opstellen van een theoretisch kader verschillen de meningen nogal. Voor de een is het een onmisbaar onderdeel van het proces om greep te krijgen op het onderwerp, voor de ander is het teveel <u>theorie zonder een link naar de praktijk</u></p> <p>'Het schrijven van het kaderstuk was voor mij het belangrijkste moment van het traject', zei een beleidsmedewerker van Cordaid: 'Hierdoor kwam de discussie veel meer op gang, maar er zijn weinig vernieuwende antwoorden uit voortgekomen. (...) maar het is wel belangrijk om de discussie te voeren. Vanaf het begin heb ik het gevoel gehad dat we heel vaag bezig waren. Het werd maar niet concreet.' De auteur van het stuk vroeg zich dan ook af wat de waarde van het stuk was voor de partners in het Zuiden: 'Of de partners er iets aan gehad hebben betwijfel ik. Praktijk en <u>theorie</u> staan erg los van elkaar. Het kader kwam op een vreemde manier tot stand. Er moest een theoretisch stuk komen en dat werd toen maar op mijn bord geschoven.' [...]</p>
<p>Conclusies Het bleek moeilijk te zijn om een juiste balans te vinden tussen enerzijds het afbakenen van het traject met theoretische kaders en criteria en anderzijds het houden van voldoende ruimte voor het leren uit onze eigen praktijk (waarbij het stellen van de juiste vragen het belangrijkste is). Daardoor heeft voor sommigen het <u>theoretisch kader</u> te weinig aandacht gekregen terwijl anderen voorkeur gaven aan een meer open '<u>common sense approach</u>'. Het schrijven van een kaderstuk is wel nuttig geweest om de discussie te bevorderen in de werkgroep en om concreter te worden. [...]</p> <p>Aanbevelingen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Goed nadenken of theoretisch kader echt noodzakelijk is, voor wie het bedoeld is en hoe het gedeeld moet worden met anderen. 2. Leervragen moeten door de partners opgesteld worden, op zijn minst in samenspraak met hen geformuleerd worden. [...] 	

Opbrengsten

De doelen van de leergeschiedenis zijn gehaald. Binnen Cordaid zijn enkele interessante conclusies getrokken over het effectief inzetten van de werkgroep-aanpak als het gaat om beleidsvorming, waarmee de volgende keren rekening wordt gehouden. Cordaid heeft aanbevelingen aan zichzelf geformuleerd. Ook de revitalisering van de werkgroep is een feit.

Daarnaast is een onbedoeld resultaat dat men de methodiek nog eens benut heeft voor een ander vraagstuk.

Het verhaal van de leergeschiedenis is na een extra bewerking als verslag gepubliceerd.

Kennis & Leercentrum PSO: hoe zag onze ontwikkeling eruit? Wat is de volgende stap?

Aanleiding

Ruim 4 jaar na haar oprichting had het Kennis en Leercentrum (KC) van PSO de behoefte om haar eigen leergeschiedenis op te tekenen. Er was veel bereikt en de leden van het KC hadden ook het gevoel dat het kenniscentrum in ander vaarwater terecht kwam, zonder dat men dat precies kon duiden. Vandaar het idee om terug te kijken.

Doel

Met de leergeschiedenis streeft het KC verschillende doelen na:

- inzichten krijgen voor het vervolg van het kenniscentrum;
- greep krijgen op de eigen ontwikkeling, om van daaruit kenniscentra bij de leden te kunnen adviseren in *hun* groei.

Een onderliggend doel was het versterken van de reflectie op het eigen handelen, altijd al een aandachtspunt binnen het KC.

Betrokkenen

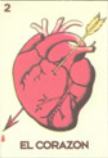
Het hoofd van het KC en een van de teamleden initieerden de leergeschiedenis. Uiteindelijk was het hele KC (6 mensen) eigenaar. Bij de eerste aanzet tot de leergeschiedenis wordt geen gebruik gemaakt van een journalist, maar faciliteert een van de teamleden zelf het proces intern en voert gesprekken met interne en externe betrokkenen. Dit voorlopige product vormt de basis voor een uitgebreidere geschiedenis in 2006/2007. In plaats van een journalist worden twee (externe) leeradviseurs, Saskia Tjepkema en Marloes van Rooij gevraagd om de leergeschiedenis te faciliteren.

Aanpak

Er was 12 maanden eerder al een leergeschiedenis gemaakt, maar die had nooit tot een publicatie geleid. Voor deze leergeschiedenis is daarom een iets minder uitgebreide aanpak gekozen. De volgende stappen zijn gezet (variant op de handleiding):

- Historielijn maken
- Vragen geformuleerd: waar zijn de KC-ers nieuwsgierig naar?
- Informatie verzamelen via interviews door KC-ers en (externe) leeradviseurs
- Analyse van de resultaten en conclusies
- Schrijven van de leergeschiedenis
- Terugkoppelbijeenkomst met KC en collega's, waarin iedereen voor een eigen vraagstuk lessen heeft gedestilleerd uit het verhaal van het KC.

Facts & figures van de leergeschiedenis van het PSO Kennis en Leercentrum	
Titel publicatie:	Leren over leren ..., het kenniscentrum van de Vereniging PSO in ontwikkeling - 2002-2007
Opzet publicatie:	Beschrijving, interview quotes, reflecties
Thema's:	<ul style="list-style-type: none">o Vorm geven kenniscentrumo Ontwikkelen van organisatie/leer principeso Interne positionering nieuwe afdeling
Aanvulling op de methodiek:	Bijdragen worden over de tijd verspreid Sterke nadruk op co-productie tussen consultants en KC-ers (interviews gedeeltelijk door PSO/KC medewerkers)

	<p>Gebruik van beelden in workshops en interne publicatie</p> <p>Gebruik van cartoons in externe publicatie</p> <p>Ook externe partijen komen aan het woord</p> <p>Gebruik groepsinterviews</p>
Stijlbijzonderheden:	<p>Verhaal wordt zoveel mogelijk verteld a.d.h.v. citaten</p> <p>Schriftelijke documentatie uit de geschiedenis van de organisatie opgenomen in de leergeschiedenis</p> <p>Verwijzing naar methoden en andere bronnen die gebruikt zijn in het leergeschiedenisproces</p> <p>Weinig constaterende citaten.</p> <p>Facts & figures overzicht per fase weergegeven</p>
<p>Vorm:</p> <p>3. Aarzelende start van de zoektocht (2003)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">  <p>"We ontdekten veel, zaten er met ons hart in. Tegelijkertijd kregen we veel pijlen op ons afgeschoten, het was nooit goed genoeg..."</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>"Een peinzende blik, hoe moet het nu eigenlijk? Nadenken over consultants, perspectieven, ambities..."</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p>De PSO leergeschiedenis vormt niet de kolommenstructuur, maar plaatst citaten in de doorlopende tekst. Facts en figures per fase opgenomen.</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>facts & figures</p> <ul style="list-style-type: none"> Het KC bestond uit: Bram, Roel en Judith Belangrijkste leerthema's: methodisch, thematisch en praktijkgericht (<u>organisatie-analyse</u>, humanitaire hulpverlening, programmatisch werken) Activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> Enquête verwachtingen en informatiebehoeften ontwikkelingswerkers Training <u>organisatie-analyse</u> Praktijkexperimenten <u>organisatie-analyse</u> Vragen die speelden: <ul style="list-style-type: none"> Wat doen leden al - welke systematiek is er? Beleidsformulering, zoeken naar aanwezigheid M&E <u>systemen</u> en programmatisch werken, welke programma's zijn er? Wat willen leden van PSO Voorbeelden van interventies en acties: <ul style="list-style-type: none"> Wat zijn goede manieren van capaciteitsopbouw Interactie met leden gericht op <u>opinion leaders</u> / overtuigen <u>HR</u>, evaluatie -> aansluiten bij kwaliteitsplatform Rol KC: Onduidelijk, zoekend, verkennend <p>We starten de historielijn van het KC in het jaar 2003. Er zijn dan al wat initiatieven in gang gezet, maar het KC lijkt nog niet van de grond te komen. De zoektocht gaat over wát het KC nu precies va gaan doen, hoe zij dat zal doen en welke plek zij daarbij inneemt in de omgeving (PSO, lidorganisaties). Er blijkt hierover niet een eenduidig beeld te bestaan:</p> <p>"Na 2002 bestonden er allemaal verschillende beelden. We hadden geen idee hoe we eruit wilden zien." (KC)</p> <p>Het oorspronkelijke idee gaat vooral uit van een traditionele 'stock'-visie op kennismanagement: het KC dat kennis 'verzamelt' en 'lesgeeft' aan een groep mensen.</p> <p>"Het idee was, zwart-wit gezegd: kennis uit de leden halen, bewerken en weer teruggeven. Ik merkte dat bijvoorbeeld in mijn sollicitatiegesprekken: het woord leren kwam daar niet in voor!" (KC)</p> <p>Het budget voor het ontwikkelen van een KC is beperkt. Er worden externe consultants ingehuurd om actief te werken aan trainingen in 'organisational analysis' en zo samen te werken aan hoe je</p> </div>	

Opbrengsten

Het maken van de leergeschiedenis geeft de KC-ers een duidelijk beeld van de verschillende fasen die zij in haar ontwikkeling heeft doorgemaakt, en de factoren die deze doorgroei bevorderen. Dat maakt het makkelijker om die periode ook af te sluiten, en vooruit te kijken. Dat is des te belangrijker omdat er ten tijde van de leergeschiedenis een groot verloop onder de KC-ers ontstond. Het hoofd en twee teamleden stromen om uiteenlopende redenen door naar een andere baan.

Ook in andere onderdelen van de organisatie ontstaat door betrokkenheid bij de leergeschiedenis meer begrip voor wat het KC is en de aanpakken die het kenniscentrum hanteert.

Er is een verslag gemaakt dat voor externen beschikbaar is.

Inzichten (tentatief)

Enkele eerste gedachten die opkwamen bij het reconstrueren van deze leergeschiedenis-ervaringen:

Rol journalisten/Schrijvers

1. Het is opvallend dat de journalisten/schrijvers reflecteren over de methode. Roeland and Fons (Wereld in Woorden) schrijven er een aparte reflectie over, Bob stelt voor om de methode te 'patenteren', de Noorse journalist schrijft een reflectie op het gebruik in Vietnam, Saskia (en Marloes) werken mee aan deze Schatgraven-publicatie. Het lijkt erop dat de methode en de werkwijze als stimulerend wordt ervaren.
2. De keuze van journalisten is door de lidorganisatie gemaakt vanuit een door het KC opgestelde 'shortlist' van journalisten/consultants. Daarbij is op schrijfvaardigheid, bekendheid of onbekendheid met de OS-sector gekeken. Voor het slagen van de leergeschiedenis methode is het eigendom van de opbrengst, de conclusies en aanbevelingen, van doorslaggevend belang. Het is leerzaam om dit nog verder te onderzoeken met deelnemers en schrijvers.
3. Het KC heeft bij de ontwikkeling van de methode bewust gestreefd naar een 'journalistieke' methodiek en gezocht naar schrijvers die in principe van buiten de OS-advies omgeving komen, dit was vooral ingegeven door de wens om bij het verhaal van organisaties te blijven en er geen verborgen adviestraject van te maken. Ook het KC heeft inmiddels geleerd dat het maken van keuzen vanuit een negatieve focus of kramp zelden een duurzame keuze is. Het verzorgen van kwaliteit van schrijven en het eigenaarschap moet wel verzorgd worden, daar zijn andere manieren voor.

Rol KC

1. Het KC is indertijd begonnen met het ontwikkelen van de leergeschiedenis methode vanuit de wens om de uitwisseling van (praktijk)ervaringen tussen de leden te kunnen versterken, inmiddels is sociaal leren een kenmerk van PSO geworden, en zijn bijna alle leertrajecten opgezet op basis van inbreng van eigen praktijk. Uit de verschillende reacties van schrijvers en deelnemers is duidelijk dat de methode als stimulerend wordt ervaren.
2. Vanaf het begin met deze methode heeft PSO geen voorwaarden gesteld aan de 'inhoud van de geschiedenis'. De focus van PSO is gericht op het stimuleren van capaciteitsopbouw, waarbij het leren van eigen ervaringen met capaciteitsopbouw nadrukkelijker van belang is. Vanuit het PSO zal in de toekomst wel een duidelijkere verbinding met de capaciteitsopbouw praktijk worden gezocht. Welke aanpassingen aan de methode en de rol van de schrijver zijn daarvoor nodig?
3. In de context en tijd waarin de handleiding is ontwikkeld paste het werken met een journalist in de leergeschiedenis-methodiek. Op dit moment is vernieuwing van de methodiek aan de orde. Het KC kan daarbinnen nu ook een andere rol pakken, bijvoorbeeld die van facilitator. De ervaring en positionering van het KC maakt dat nu goed mogelijk.
4. Een belangrijke rol die het KC pakt is de bewaker van de leesbaarheid voor andere PSO-leden. Het KC redigeert het eindverslag en adviseert over het schrijven ervan. Zodat het ook voor anderen interessant en leerzaam is. Bij de huidige leergeschiedenissen is pas bij publicatie aan een cartoonist gevraagd om een

‘synthese’ strip van de leergeschiedenis te maken, om door beelden de casus te verhelderen en lezers ook te verleiden. Het is de moeite waard om te verkennen of die rol in de methodiek nog scherper aangezet kan worden. Het KC zou bijvoorbeeld ook met een gemengd lezerscomite van betrokkenen en buitenstaanders kunnen werken die helpen beoordelen wat voor de buitenwereld interessante aspecten van een verhaal zijn.

5. Het KC financiert de uitvoering van de leergeschiedenis voor leden. Het is te overwegen om daarom als eis te stellen dat er een publicatie uit voortkomt die voor derden ook interessant is. Anders is de opbrengst te gering. (moet lid-overstijgend zijn)

Aanpak

1. Een van de criteria voor het uitvoeren van een leergeschiedenis is dat de ‘gebeurtenis’ geheel of bijna afgerond is. Dit is niet altijd het geval geweest. Het is niet altijd mogelijk om met zekerheid te zeggen dat een proces nu afgerond is (zie VSO leergeschiedenis), in de praktijk heeft dit echter geen onoverkomelijk complicaties opgeleverd.
2. PSO nodigde leden uit om met de leergeschiedenis vooral op succesvolle gebeurtenissen te reflecteren. In de praktijk bleken twee leden ook minder succesvolle gebeurtenissen beter te willen begrijpen. De leergeschiedenis methode lijkt zich te lenen voor zowel succesvolle als minder succesvolle gebeurtenissen.
3. Leden konden zelf journalist kiezen uit pool van door PSO geselecteerde journalisten. Selectie belangrijk omdat de leergeschiedenis heel wat eisen stelt aan de journalist. Keuze van journalist door lidorganisatie van belang voor goede samenwerking.
4. Het zelf uitvoeren van interviews, en het zelf formuleren van onderzoeksvragen helpt de reflectie van de betrokkenen enorm: je moet afstand nemen van je eigen proces, ‘uit je verhaal stappen’ om dat te doen.
5. Bij sommige processen die het verhaal van de leergeschiedenis vormen, zijn extern gecontracteerde partijen betrokken. Goede afstemming met deze partijen over hun betrokkenheid bij het proces van de leergeschiedenis (buiten het interview) dient goed afgesproken te worden.
6. De terugkoppelbijeenkomst aan het eind (waarin iedereen afstand neemt van de leergeschiedenis en kijkt wat hij of zij ermee kan om de huidige praktijk te verbeteren) is een essentieel onderdeel van het proces. Maar men verwacht dat niet op voorhand. Het is belangrijk om mensen daar *goed* voor uit te nodigen.
7. Er zijn verschillende fasen in een leergeschiedenis:
 - a. Eigenaarschap en doelen vaststellen/verankeren
 - b. Reconstructie
 - c. Verhaal uitdiepen aan de hand van vragen deelnemers
 - d. Verbinden en doorontwikkelen

Voor elke stap zijn andere vaardigheden nodig (a & d: advies/coaching, b & c: journalistieke en onderzoeksvaardigheden).

Opzet

1. Een aantal leergeschiedenissen begint met een korte snelle schets van de leergeschiedenis. Dit geeft de lezer houvast.
2. Het toelichten van het proces van de totstandkoming van de leergeschiedenis helpt de lezer om de leergeschiedenis te kunnen plaatsen.

Vorm

1. Alle betrokken journalisten hebben dezelfde handleiding leergeschiedenis gebruikt, waarin ook een voorbeeld van een uiteindelijke leergeschiedenis staat afgebeeld. We hebben journalisten gestimuleerd om te experimenteren met mogelijke aanpassingen van deze vorm, daar waar zij dachten dat dat de publicatie ten goede zo komen. Het resultaat is vier leergeschiedenissen met een behoorlijke verschillende opzet en leeswijzer.
2. Welke vorm is het meest interessant voor het eindverslag? Kolommen? Tekst? Beeld?
3. Het principe van 'Anonimiseren' is heel verschillend gehanteerd (soms makkelijk herleidbaar), soms niet herleidbaar, soms niet anoniem
4. Het principe van 'Confronterende citaten' heel verschillend gehanteerd
5. De handleiding hanteert voor het aantal pagina geen maximum of streefwaarde. In de praktijk blijken de leergeschiedenissen 15-20 pagina's nodig te hebben. Het blijkt in de praktijk belangrijker om het verhaal goed en compact te vertellen dan dat een aantal pagina's richtinggevend zou moeten zijn.

Schrijfstijl

1. Leesbaarheid voor de een is minder aantrekkelijk voor de ander. Persoonlijke voorkeuren. Intrigerende verhalen, kabbelende verhalen, cliff hangers etc.. Welke schrijfstijl helpt je het meest om de link met je eigen ervaringen en praktijk te maken?
2. Welke schrijfstijl is het meest interessant voor het eindverslag? Kolommen? Tekst? Beeld?
3. Ambitie van de schrijver, nadruk op: inspireren, vertellen, analyseren... Allemaal goed maar bewust van zijn

Publicatie

1. Onderdeel van het eerste gesprek met leden over het uitvoeren van een leergeschiedenis is ook het komen tot een Memorandum of Understanding, waarin beide partijen zich committeren aan het volledig uitvoeren en uitbrengen van de leergeschiedenis in een vorm die ook voor derden betekenisvol kan zijn. Het wederzijds begrip van deze overeenkomst dient nog beter afgecheckt te worden (ook bij hoger management) om in de toekomst te voorkomen dat de investering in een leergeschiedenis weliswaar leidt tot interne reflectie en leren, maar niet bijdraagt aan verder kennisontwikkeling in de sector.
2. Het is belangrijk om een tussenstap te maken tussen het eindverslag (intern) en het boekje (extern). Anders raak je deelnemers van de leergeschiedenis kwijt OF je krijgt een boekje dat voor externen niet leesbaar is.
3. De leergeschiedenis methode is in het verleden met name gebruikt voor delen van lessen binnen een enkele organisatie. PSO's streven om de leergeschiedenissen ook voor andere organisaties in dezelfde sector bruikbaar te maken is redelijk innovatief en we zullen ook nog verder moeten ontwikkelen hoe we dat nog beter vorm geven.¹
4. Wat zijn de verschillen tussen de uiteindelijke interne en uiteindelijke externe versies.

¹ Uitzondering vormt mogelijk de leergeschiedenis van de Nederlandse Vereniging van Griffiers. Deze leergeschiedenis gefaciliteerd door Gerard Smid is te vinden op www.xxx.nl

Thema	VSO	Hivos/AI	MCNV	Cordaid	KC
Aanleiding	Strategieproces dat niet naar tevredenheid liep.	Succesvol lobbytraject samen met Amnesty	Succesvol traject capaciteitsopbouw met partner	Onvrede met werkgroep-aanpak	Vier jaar ervaring, gevoel van 'ander vaarwater'
Doel	Zicht krijgen op waarom -> strategieproces verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaal vertellen (trots!) - Leren van ervaring 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaal vertellen (erkenning partnerorganisatie!) - Leren van ervaring 	Zicht krijgen op waarom -> verbeteren	Inzicht in volgende stappen Greep op eigen proces -> advies voor andere KC's
Betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> - KC bij opzet en afronding (terugkoppelbijeenkoms) en bij publicatie - Journalist als facilitator/interviewer/schrijver - Eigenaar: MT VSO 	<ul style="list-style-type: none"> - KC bij opzet en afronding (terugkoppelbijeenkoms) en bij publicatie - Journalist als facilitator/interviewer/schrijver - Eigenaar: kennisafdeling Hivos 	<ul style="list-style-type: none"> - KC bij opzet en bij publicatie - MCNV deed briefing journalist - Journalist als facilitator/interviewer/schrijver - Eigenaar: MCNV-directeur 	<ul style="list-style-type: none"> - KC bij opzet en bij publicatie - Journalist als facilitator/interviewer/schrijver en facilitator terugkoppelbijeenkoms - Eigenaar: 3 werkgroep-leden en trekker 	<ul style="list-style-type: none"> KC bij opzet Externe leeradviseurs als facilitators en schrijvers KC zelf als interviewer Eigenaar: KC
Aanpak	Als handleiding <i>Bijzonder:</i> gewerkt met stellingen in analysebijeenkoms	Als handleiding. <i>Bijzonder:</i> niet gepubliceerd en geen terugkoppelbijeenkoms met AI (door tijdgebrek)	Als handleiding. <i>Bijzonder:</i> in Vietnam.	Als handleiding. <i>Bijzonder:</i> geen terugkoppelbijeenkoms in de zin van 'leer'bijeenkoms.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historielijn 2. Vragen formuleren 3. Interviews 4. Analyse (samen) 5. Terugkoppelbijeenkoms
Opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling strategieproces (kreeg impuls door leergeschiedenis) - Publicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - ? - Geen publicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenning partnerorganisatie - Praktijkverhaal dat bruikbaar is in discours over capaciteitsopbouw - Publicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in succesfactoren werkgroep-aanpak -> verbetering aanpak - Revitalisering werkgroep - Publicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in ontwikkeling kenniscentrum en wat daarvoor nodig is - Inzicht in nieuwe stappen KC - Publicatie