



Zoeken naar geheugen

— Historici lichten grote organisaties door

ONDERWIJS Een geschiedenisstudent kan meer dan mooie verhalen maken over vroeger. Zijn vaardigheden om verschillende bronnen te interpreteren is bij uitstek bruikbaar om bedrijven mee door te lichten. “Een lettertype of een kleur kan al een teken afgeven.”

DOOR TJERK NOTTEN

Studenten geschiedenis worden opgeleid als speurders naar bronnen. Dat is handig bij het schrijven van boeken over Romeinen of ridders. Maar er is meer mogelijk met dat graaf in archieven. Historische knowhow is prima te gebruiken bij het oplossen van problemen binnen organisaties, blijkt bij de master *learning histories* – de enige in zijn soort in Nederland.

Vijftien RUG-studenten volgen momenteel het onderdeel, waarbij ze complexe problemen van overheden of bedrijven in kaart brengen. Door de kennis over hun bedrijfsverleden leren ze vervolgens hoe ze die problemen kunnen oplossen. Dat verklaart de naam *learning history*, ook wel gewoon ‘leergeschiedenis’. Studenten hebben de afgelopen jaren al tientallen opvallende leergeschiedenissen geschreven: over politieke partijen, ministeries, de Raad van State en zelfs grote bedrijven, zoals Philips.

Geschiedenisdocent Rik Peters begeleidt hen. “Bij veel studies wordt er onderzoek gedaan aan de hand van een gegeven theorie”, zegt hij. “Die wordt getoetst en dan ontstaat een bepaalde uitkomst. In veel gevallen werkt dat prima. Maar bij een leergeschiedenis wordt er met een wijdere blik naar een organisatie gekeken. Daar zijn historici dan

weer beter in.”

Zelfs een vlag met het bedrijfslogo bij de entree van een bedrijf kan voor een historicus een bron zijn, zegt Peters. Een bedrijf wil daarmee een signaal afgeven – bewust of onbewust. “Anderen zullen daar ongemerkt aan voorbij lopen, maar historici doen dat niet. Een lettertype of een kleur kan al een teken afgeven. Bovendien zijn historici opgeleid om in bergen informatie te zoeken naar de juiste gegevens. Dat maakt ze bij uitstek geschikt voor dit soort onderzoeken.”

RUG-studenten deden bijvoorbeeld onderzoek voor een gemeente, die in conflict was gekomen met inwoners omdat ze een asielzoekerscentrum (AZC) in het dorp wilde neerzetten. Bijna niemand wist er van. Op deze manier wilde die gemeente voorkomen dat inwoners ongerust

werden. Maar toen het plan in ver gevorderd stadium wél wereldkundig werd gemaakt, barstte de bom. Goede argumenten vóór de bouw van het AZC ontbraken en het enige verweer tegen de storm van kritiek van buurtbewoners was: ‘We kunnen die mensen toch niet buiten in de regen laten staan?’ De ambtenaren van de gemeente waren ‘vergeten’ zich te verplaatsen in de gevoelens van de buurtbewoners die een AZC naast hun deur kregen.

Toen alle gebeurtenissen nog eens op een rijtje waren gezet, begrepen de ambtenaren dat ze de plannen nooit zonder overleg met burgers hadden mogen maken.

Een andere leergeschiedenis over personeelsproblemen bij grote beleidswijzigingen binnen het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), werd vorige maand openbaar. “Het

CWI houdt binnenkort op te bestaan en gaat op in het UWV. Het is al de zoveelste koerswijziging in korte tijd en dat is erg verwarrend voor de mensen die hier werken”, zegt Ronald van Bekkum.

De beleidsmedewerker was contactpersoon voor de RUG-studenten die de leergeschiedenis maakten. Hun verslag laat duidelijk zien dat het CWI telkens op de schop moest als er een nieuwe minister kwam. Het personeel kreeg elke keer andere taken en had uiteindelijk geen idee meer wat er van hen werd verwacht.

Veel van de onduidelijkheid en de angst voor wéér een nieuwe koerswijziging is nu verdwenen. “Het personeel heeft kunnen zien dat ze niet alleen staan met hun zorgen over het werk, maar dat allerlei collega’s met dezelfde problemen rondliepen”, zegt Van Bekkum. Boven-

dien weten ze weer waar het CWI voor staat. De bedrijfsidentiteit, die onduidelijk was geworden, is opnieuw vastgesteld.”

Ook op dit moment zijn er studenten aan het werk. Abele Kamminga en Jasper Jans werken aan een leergeschiedenis over een overheidsinstelling.

Met de opdrachtgever is afgesproken alles in vertrouwen uit te voeren. “Die organisatie heeft al genoeg shit over zich heen gehad”, zegt Kamminga. “We mochten dit onderzoek doen, maar dan moesten we wel een geheimhoudingsverklaring tekenen.”

Dat is een normale gang van zaken, zegt Peters. Nodig om ervoor te zorgen dat studenten de vrije hand hebben bij hun onderzoek. “De afspraak is: gevoelige gegevens blijven geheim, maar dan bepalen de studenten zelf waar ze de informatie vandaan halen.”

Op deze manier blijken organisaties bijzonder open te staan om wat over zichzelf te leren. Er is voor het bedrijf ook veel te halen, denkt Peters. “Als het werk in de *learning histories* goed is gedaan, dan weet de organisatie vaak meteen de oplossing voor het probleem.”

Inmiddels hebben Kamminga en Jans stapels met beleidsnota’s en andere bronnen doorgelezen. Het echte geschiedeniswerk, het interpreteren van de bronnen, is de volgende stap.

Jans: “Ons vooronderzoek is klaar en binnenkort beginnen we met het interviewen van medewerkers. De vragen die wij als buitenstaanders stellen, geven de organisatie hopelijk zoveel inzicht in het probleem, dat ze zelf de oplossing vinden.”

Hoező, leren van geschiedenis?

De theorie van de *learning history*, in de jaren negentig ontwikkeld aan de MIT Sloan School of Management in Boston, gaat er van uit dat een organisatie het beste functioneert als die permanent blijft leren. Als er beslissingen van bovenaf worden genomen is het belangrijk dat het personeel daar steeds op reageert: informatie van de werkvloer wordt richting de top doorgegeven.

In een organisatie doen medewerkers doorlopend ervaringen op. Omdat tevredenheidsonderzoeken doorgaans niet meer dan een momentopname zijn, worden in een leergeschiedenis belevenissen over een lange periode samengevoegd. Die gebundelde ervaring geeft leidinggevend en personeel. Rik Peters: “In sommige bedrijven is het zeldzaam geworden dat mensen langer dan vier jaar op hun werkplek blijven zitten. Er is dus geen herinnering meer die vluchtige koerswijzigingen kunnen corri-

geren. Een leergeschiedenis kan in zo’n geval dienen als een soort lange termijn geheugen.”

Een organisatie die een leergeschiedenis bestelt, krijgt twee dingen. Allereerst is er het *learning history* document: een uitgebreid verslag waarin de uitkomsten van het onderzoek in verhaalvorm worden gepresenteerd. Het tweede is het leerproces dat in gang wordt gezet. Veel organisaties verspreiden het verslag intern en organiseren discussiebijeenkomsten waarbij gereageerd kan worden op de uitkomsten. De onderzoekers stimuleren die uitwisseling van ideeën en organiseren ze soms ook.