

Op weg naar samenwerkend leren

Tijden veranderen. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen maken dat ook het werk verandert. Wat merken werknemers ervan dat hun werk in transitie is? En wat zijn mogelijkheden om ermee aan de slag te gaan?

Tekst Ellen Sjoer, Petra Biemans, Marian Thunnissen

Op een scheurkalender staat de tekst: 'The bad news is: time flies, the good news is: you're the pilot.' (De Rijck, 2018). In een wereld waarin zo veel zo snel verandert, is dat een prettige gedachte. Er komt veel op professionals af: "We krijgen een stagiair die met een robot aan de slag gaat, kun jij hem begeleiden?" of "We redden het niet om de routes te lopen, ik ga het detachingsbureau bellen voor een ervaren wijkverpleegkundige". Als technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zoals robotisering en globalisering waar trendrapporten vol van staan (Freese et al., 2018; WEF, 2018) concreet worden gemaakt, wat gebeurt er dan op de werkvloer? Wat merken werknemers ervan dat hun werk 'in transitie is'? En wat zijn mogelijkheden om ermee aan de slag te gaan?

Onderzoek

In opdracht van de Topsectoren interviewden we met twee lectoraten van twee hogescholen drie professionals en een aantal van hun collega's: een kapitein op een baggerschip, een wijkverpleegkundige en een manager van software-engineers in de energiesector. Daarvan maakten we drie portretten die laten zien hoe het werk verandert en hoe zij dat ervaren (Biemans &

Sjoer, in press). Met studenten namen we vijf andere beroepen onder de loep met dezelfde vragen: een piloot, verpleegkundige, accountant, financieel adviseur en een politieagent (Biemans, Sjoer et al. 2017). Ook keken we naar het nieuwe beroep van 'social media architect'. We hielden het hier even bij de veranderingen voor hoger opgeleiden, maar de veranderingen zijn merkbaar bij de gehele beroepsbevolking. Uiteraard is elk beroep anders en ook de omgeving waarin het beroep wordt uitgeoefend doet er toe. Door echter niet in één sector te kijken, maar breder (in de techniek, zorg en openbaar bestuur), worden verschillen en overeenkomsten duidelijker en krijgen we steeds beter door hoe werk verandert.

Andere werkzaamheden

Een belangrijke bevinding is dat het klassieke beroepsbeeld van de beroepen die we kennen, vaak niet meer klopt. Van de beroepen die erbij zijn gekomen, zoals een social media architect, hebben we geen idee wat iemand nou de hele dag doet. Het oude beeld van de verpleegkundige die verzorgt, de accountant die rekent en de kapitein die stuurt bestaat nog in de hoofden van veel mensen. Op grond daarvan wordt ook vaak voor het beroep gekozen. Maar

Het klassieke beeld van de beroepen die we kennen klopt vaak niet meer

een verpleegkundige heeft de focus vaker op het registreren van de zorg, de controle-accountant is in toenemende mate systeemgericht in plaats van gegevensgericht bezig en een kapitein hoeft eigenlijk niet meer naar buiten te kijken. Onze baggerkapitein communiceert voortdurend met collega's aan de wal en krijgt alle informatie op scherm aangeleverd, waar hij voorheen binnen vier boeitjes de diepte inschatte met een zuigdraad. Hij stuurt niet veel meer, maar is vooral troubleshooter en manager van het schip (Biemans & Sjoer, in press). Het is duidelijk dat door allerlei ontwikkelingen die op elkaar ingrijpen, functies (steeds) veranderen en dus ook de kwaliteiten die ervoor nodig zijn. Wat wij ook zeggen is dat de administratieve druk is toegenomen. Doordat er technisch meer kan, het afleggen van verantwoording belangrijker is geworden, en er efficiënter moet worden gewerkt, voeren veel professionals - nu nog handmatig - gegevens in. Ook al snappen ze vaak wel waarvoor ze het doen, "het mag best een onsje minder", hoorden wij vaak. Tel die op bij de vernieuwing in de werkzaamheden door de introductie van de robot en communicatie op afstand, en professionals zien zichzelf een groot deel van de dag terug achter een (groot of klein) beeldscherm. Daar proberen zij 'alle ballen in de lucht te houden', 'het overzicht te bewaren' en 'iedereen aangehaakt te laten zijn'. Professionals en hun omgeving reageren verschillend op deze ontwikkelingen. Van met een open blik naar het werk kijken en er steeds het beste van maken tot een toenemende spanning en onzekerheid over de vraag: wanneer doe ik mijn werk goed?

Samenwerken

Wie zijn werk goed wil doen, moet in ieder geval veelvuldig samenwerken, vaak met partners buiten de eigen organisatie, in onverwachte combinaties. Opdrachten zijn groter en complexer geworden. De accountant haalt er een IT-auditor bij, de

zorg wordt bij mensen thuis, in buurten georganiseerd, waardoor de zorgprofessional te maken krijgt met mantelzorgers, en een gemeentebestuurder met burgers die hun eigen wijk willen vormgeven. Daardoor ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden en cross-overs. Professionals (en burgers) die elkaar nooit tegenkwamen zijn nu van elkaar afhankelijk.

Ook de verhouding met degene voor wie het werk wordt uitgevoerd, is veranderd. De opdrachtgever, klant of cliënt wil meegenomen worden in de afwegingen en het proces naar een oplossing. Van 'zeg maar wat u wilt, dan bouwen wij het wel', zoals in de IT-dienstverlening vaak het geval was of 'u weet het het beste', wat in de zorg en het onderwijs gemeengoed was, naar het bewandelen van een pad dat men samen probeert te vinden. De opdrachtgever, klant of cliënt wil snappen wat er aan de hand is en wil natuurlijk ook kunnen bepalen wat de waarde is van de helpende of ingehuurde professional en diens organisatie.

Multidisciplinaire ketens

Samenwerken om zogenoemde 'wicked' problemen op te lossen in 'multidisciplinaire ketens en netwerken', zoals in menig trendrapport staat, klinkt goed, maar is niet eenvoudig. Zeker als dat over organisatiegrenzen heen gebeurt. Het is al lastig om goed te communiceren en elkaars taal en perspectieven te begrijpen, laat staan dat de groepsleden elkaars talenten bewust inzetten om samen betere resultaten te boeken. Veel HR-adviseurs zullen dit herkennen. Wat is dan een eerste aanzet om hier beter in te worden?

We zouden samenwerken eens kunnen beschouwen als 'samenwerkend leren'. Ook al klinkt deze term uit de onderwijskunde wellicht niet zo sexy, we kunnen er veel aan hebben. Bij samenwerkend leren gaat het in de onderwijskundige literatuur om een on-

derwijsleersituatie waarbij studenten de verantwoordelijkheid delen om in interactie met groepsleden taken met een gemeenschappelijk doel uit te voeren (Janssen et al. 2010). Vervang 'studenten' door 'professionals' en in interactie met elkaar wordt een probleem wat voorligt verder gebracht. Ja, zult u zeggen, maar de focus ligt tijdens het werk niet op 'leren'. En dat is nou net jammer. Als de focus wel op het samen leren zou liggen, en iedereen zou zichzelf als lerende zien, dan verschuift het accent van een werksituatie naar een leer(werk)situatie. Dan kunnen we profiteren van de inzichten die zijn opgedaan over hoe een goede samenwerkend leeromgeving kan worden vormgegeven (De Hei, 2016; Kuijpers & Thunnissen, 2019). Dan gaan we het hebben over wat leren tussen cliënt, arts en verpleegkundige bevordert en wat belemmerend werkt als burgers, installateurs en de gemeente samen leren een emissieloze wijk vorm te geven. Als we dat niet doen, dan wordt er aloud 'vergaderd' in nieuwe vormen als learning communities, innovatielabs etc. en verandert er eigenlijk weinig. Werken en leren worden uit elkaar getrokken, terwijl ze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

HR zou een grotere rol kunnen hebben in het faciliteren van samenwerkend leren. Tot nu toe spreken HR-professionals en lijnmangers een andere taal dan onderwijskundigen en docenten die vaak weer te weinig zicht hebben op wat 'werken' in de praktijk betekent. Het zal niet meevallen om lijnmangers te equiperen om medewerkers te leren leren. Het zijn immers geen docenten. In het nieuwe decennium wordt daarom de boeiende opgave: Practice what you preach; leve de cross-overs! «

Ellen Sjoer

is lector Duurzame talentontwikkeling aan De Haagse Hogeschool.

Petra Biemans

is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan Inholland.

Marian Thunnissen

is lector Dynamische talentinterventies aan Fontys Hogeschool.