
Twee banen in twee werelden

HRD en het leerpotentieel van de combibaan

Een individu heeft een combibaan als hij of zij om professionele redenen twee banen in twee verschillende werelden combineert. Het individu geeft met de combinatie vorm aan persoonlijke ontwikkeling. Maar bevat deze vorm van *boundary crossing* ook leerpotentieel voor de organisatie? En moet HRD er iets mee?

Gertjan Schuiling

In de huidige organisatiepraktijken is het van belang dat mensen uit verschillende activiteiten-systemen goed met elkaar samen kunnen werken. Denk aan marketeers die samen met technologen een nieuw product ontwikkelen, of de docent die samen met een verpleegkundige het opleiden van leerlingen in het ziekenhuis faciliteert. Deze samenwerking vergt van beide kanten het overbruggen van grenzen tussen de verschillende

Uitvoerende professionals hebben vaker nevenfuncties dan we denken

disciplines en instituties. Het vorige artikel (vanaf pagina 27 in deze O&O) laat drie mensen aan het woord die zelf aan beide kanten van de grens werken, door in twee werelden een baan te hebben. Een van de drie, Bert Vitters, politieagent en docent in het voortgezet onderwijs, sprak van een 'combibaan'. Ik vind dat een mooie term, die duidt op een overgang van het tijdperk van de duobaan naar het tijdperk van de combibaan. In dit artikel reflecteer ik met behulp van theoretische concepten op wat de drie 'boundary crossers' uit het vorige artikel laten zien. Zij reflecteren daarbij mee op het fenomeen dat zij zelf belichamen.

Toegespitst op de bijdrage die HRD kan leveren aan het benutten van het leerpotentieel van

combibanen, zal ik ingaan op het belang van condities creëren, macht benutten en onderzoek stimuleren.

Potentieel van rollenportfolio's

Dat directeuren nevenfuncties hebben, is een veel voorkomend verschijnsel. Dat uitvoerende professionals ook nevenfuncties hebben, komt echter vaker voor dan we denken. Uitvoerende mensen vervullen steeds vaker meerdere rollen in hun bedrijf, waardoor rollenportfolio's ontworpen kunnen worden die nieuwe kansen bieden voor werken en leren (Schuiling, 2008). Als uitvoerende mensen rollen vervullen in de besturende en ondersteunende processen is dit een vorm van participatie die directer is dan de OR en meer continu dan de inspraak bij speciale gebeurtenissen. Mensen met een gevarieerd pakket aan rollen versterken het dynamisch aanpassingsvermogen van de organisatie in snel veranderende en complexe omgevingen. Dat komt omdat zij zelf in hun werk de verbinding maken tussen uitvoering en besturing, tussen denken en doen. Om die reden kennen zelfsturende organisaties aan uitvoerende medewerkers beleidsrollen toe (zie bijvoorbeeld Schuiling & Van Wieringen, 2011).

De vraag is nu of dit ook geldt voor de combibaan: is dit een directe vorm van participatie en versterkt dit het dynamisch aanpassingsvermogen van de twee organisaties waarin de 'combibaner' actief is? Als we naar de drie geïnterviewden in het vorige artikel kijken, is duidelijk sprake van directe participatie in beide werel-

den, gewoon door het werk dat zij daar verrichten. Opmerkelijk is dat de participatie in de uitvoering goed verloopt, maar dat van participatie in de besturing geen sprake is of dat deze moeilijk tot stand te brengen is. De wijkagent/docent spreekt er in het geheel niet over, de adviseur/hoogleraar heeft zich aan beide kanten geheel uit het bestuurlijke werk teruggetrokken en de machinist/promovendus beschrijft zijn gevecht om erkenning te krijgen voor de verbinding van uitvoering met besturing. Als de verbinding uitvoering/besturing zo lastig lijkt, wordt er dan wel geleerd? Benut men de mensen met combibanen eigenlijk wel om beide werelden van elkaar te laten leren, om de eigen eenzijdigheid te onderkennen, nieuwe perspectieven mee te nemen en andere ervaringen te benutten?

Leerpotentieel van boundary crossing

Er wordt maar weinig van *boundary crossers* geleerd. Het van elkaar leren lijkt nog het meest uit de verf te komen bij wijkagent Bert Vitters, die een sterke identiteit ervaart tussen politiewerk en voor de klas staan en die gesteund wordt door beide bazen. Hij laat concreet zien hoe collega's en leerlingen profijt hebben van

Ze horen erbij, maar ook niet helemaal

zijn dubbele kennis en vaardigheid. De collega-hoogleraren leren echter niet van de praktijkervaring van adviseur Léon de Caluwé en de beleidsmensen leren niet van de inbreng van machinist John Foxen om tot een betere verbinding tussen beleid en uitvoering te komen. Akkerman & Bakker (2011) spreken van het leerpotentieel van *boundary crossing*, maar de benutting ervan lijkt in de praktijk dus erg tegen te vallen. Herkenbaar is dat deze auteurs erop wijzen dat bruggenbouwers lang niet altijd gewaardeerd worden door de mensen om hen heen. Ze horen erbij, maar ook niet helemaal. Het is en/en, maar ook noch/noch. Het is een ambigue tussenpositie. Bruggenbouwers willen hun ambigue positie verlaten als zij onvoldoende steun en erkenning ervaren, zo blijkt uit diverse onderzoeken waar Akkerman & Bakker studie naar gedaan hebben. Dit is echter niet zo herkenbaar bij de drie geïnterviewden: zij hebben een persoonlijke keuze voor hun leven gemaakt, niets brengt ze daar vanaf. Toch zijn de condities wel degelijk van belang, zowel om een combibaan tot stand te brengen als om het leerpotentieel optimaal te benutten (zie ook kader *Bescheiden wensen*).

Conditie creëren

Akkerman & Bakker (2011) stellen onder meer de vraag: 'Wat is een juiste cultuur en wat zijn juiste condities om bruggenbouwers te ondersteunen en in hun positie te behouden?' De drie combibanen geven redelijk simpele antwoorden: koester hen, maak er een klasje van, bed het in de organisatie in, faciliteer het administratief en qua prestatie-eisen, bewaak het rollenconflict en laat het bovenal een persoonlijke keuze zijn waar de betrokkene zelf het initiatief toe neemt.

Toch vertellen zij daarmee niet het hele verhaal. Zo is de combibaan van Bert Vitters een resultaat van het actieonderzoeksproject 'Kennis in beweging' (Sprenger, Van Roekel-Kolkhuis Tanke & De Blouw, 2010). Dit project speelde zich in 2009 af in de politieorganisatie en behelsde een onderzoek naar de leer- en ontwikkeldynamiek van ervaren (45+) medewerkers in de basis politiezorg. Daartoe werd een aantal politiemedewerkers gevolgd gedurende de zoektocht naar eigen ambities en ontwikkelingsmogelijkheden, en naar strategieën om deze te kunnen realiseren. Bert Vitters was een van de deelnemers. De startvraag 'Wat is je ambitie' leidde bij hem tot het antwoord dat hij de lerarenopleiding Aardrijkskunde wilde volgen, teneinde parttime naast zijn werk als wijkagent in het voortgezet onderwijs te gaan werken. Hij beschreef dit in een POP voor zijn leidinggevende, die daar aanvankelijk afwijzend op reageerde ('valt buiten de regelingen'). De onderzoeker wist Bert te bewegen zelf het gesprek opnieuw aan te gaan met zijn leidinggevende en de personeelsadviseur. Ook dat dreigde vast te lopen in de 'regelingen', tot Bert zei: 'Dit is wat ik wil, faciliteiten of niet. Het is een lang gekoesterde droom die nu maar eens gerealiseerd moet worden.' Vervolgens vroeg hij - op aanraden van de onderzoeker - de leidinggevende hoe zij aankeek tegen zijn ambitie, los van de

Bescheiden wensen wat betreft condities

De geïnterviewden formuleren bescheiden wensen, in antwoord op de vraag wat HRD moet doen om combibanen te stimuleren.

Bert Vitters: 'Organisaties moeten nevenfuncties niet stimuleren, wel koesteren als mensen het uit eigen beweging opzetten. En ze moeten er op letten dat het niet conflicteert.'

John Foxen: 'De combibaan moet administratief gefaciliteerd worden. Zo geeft de autorisatie op je pasje slechts toegang tot één wereld. Dus heb ik twee pasjes nodig. Bed het in de organisatie in, bouw het ook in het rooster in. Verder zou je een klasje kunnen maken van de 10% mensen die zo iets wil.'

Léon de Caluwé: 'Het is goed als organisaties hier ruimte voor scheppen. TG doet dat door te accepteren dat ik als partner alleen een persoonlijke omzet genereer en niet een groep adviseurs aan het werk houd. De universiteit doet dat door te accepteren dat ze me niet zo vaak zien.'

haalbaarheid ervan. Daar bleek zij oprecht enthousiast over te zijn. Waarop het gesprek verschoof van de regelingen naar de mogelijkheden die er wél waren.

Het interessante aan dit voorbeeld is dat mensen zelf stappen zetten, maar wel een duwtje en wat tips nodig hebben om de stappen te gaan zetten en het succesvol te maken. *Een 'derde' is vaak een conditie.* Een derde – in dit voorbeeld de onderzoeker – creëert tijdelijk de condities waaronder een interactief leerproces plaats kan vinden, zowel bij de medewerker als bij de betrokkenen in zijn directe omgeving. Zou er verband zijn tussen de woelige wateren waar Bert Vitters destijds –

Een 'derde' is vaak een conditie

met steun – doorheen is gegaan en de rust die hij nu uitstraalt? Bevordert de organisatiepush waaruit zijn combibaan is ontstaan ('oudere medewerkers in beweging brengen') de relatief hoge uitwisseling van ervaringen en vaardigheden waar in zijn geval sprake van is? Hij vertelt dat zowel collega-docenten als collega-agenten gebruikmaken van de inzichten die hij aan de andere kant van de grens opdoet.

Actieonderzoek

Kunnen we het bovenstaande generaliseren? Zou een actieonderzoek aan de universiteit de droom van hoogleraren kunnen aanspreken en zo meer verbinding met de praktijk tot stand brengen en daar concrete mogelijkheden voor verkennen? Zou een actieonderzoek bij de spoorwegen de droom van machinisten kunnen aanspreken en deze in verbinding brengen met de wereld van het beleid? Gezien de drie verhalen lijkt een dergelijk actieonderzoek een zinnige investering, voor zowel universiteit als NS. Dit actieonderzoek zou als onderzoeksvraag kunnen hebben: Wat maakt het mogelijk het leerpotentieel van de combifunctie volop te benutten? Hoe zijn de condities te creëren waardoor elementen uit beide praktijken makkelijker kunnen worden overgedragen en benut?

Het voorbeeld van het ontstaan van de combibaan wijkagent/docent lijkt vooral twee condities te bevatten: legitimering van de combibaan en persoonlijke begeleiding van het eigen initiatief, beide aangereikt door het actieonderzoeksproject. Dit project maakte deel uit van het HRM-beleid van de politie en werd uitgevoerd door het lectoraat Lerende politieorganisatie van de Politieacademie en gesubsidieerd door de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie. Deze ophanging en verankering geeft 'macht', waar HRD ook een belangrijke taak in heeft.

Zijn mensen in combibanen wereldverbeteraars?

Mensen met combibanen krijgen dagelijks iets voor elkaar wat organisaties veel moeite kost: samenwerken over de eigen grens heen. Maar wil dat zeggen dat zij een voorhoede zijn in de strijd tegen de silo's en de verticale schotten?

Léon de Caluwé: 'Nee, ik houd niet zo van veranderen. De sleutel is: verzet je niet tegen het systeem. Als een adviesbureau 100 declarabele dagen van je vraagt, kijk dan hoe je op een aangename manier aan 100 dagen komt en kijk daarna wat je overhoudt. Knokken voor een verlaging naar 80 declarabele dagen is geen zinnig gevecht. Ik ben inderdaad niet zo'n wereldverbeteraar. De wereld in m'n eentje verbeteren kan ik niet. Als er reële initiatieven zijn, ben ik er onmiddellijk weer bij, dat wel.'

Bert Vitters valt hem bij: 'Ach, wereldverbeteraar, ik denk dat je het vooral klein moet houden. Dicht bij jezelf en uitgaan van je eigen kracht. Het goede in wat je doet, komt dan uiteindelijk bij jezelf terug. Dat maakt het alles bij elkaar leuk om 's ochtends uit je bed te stappen en weer aan de slag te gaan. Niets demotiveert meer dan routine, daar word je heel snel oud van. Een combibaan houdt je fris.'

Macht leren benutten

Macht speelt duidelijk een rol in de combibaan. Bert Vitters moest de macht van de regelingen en de leidinggevende leren bespelen om zijn droom te kunnen verwezenlijken. De macht van de 'echte' hoogleraren zorgt ervoor dat praktijkhoogleraren onvoldoende serieus genomen worden, waarop Léon de Caluwé zo nodig zijn beschermheerstrategie inzet. De macht van het middenkader zorgt ervoor dat John Foxen zijn droom van een parttimebaan als beleidsmedewerker niet kan realiseren, waarop John zijn droom tijdelijk verplaatst naar promotieonderzoek.

Het is intrigerend hoe deze machtsdynamiek zich openbaart in de micrologie van de drie combibanen. John Foxen gaf me een kopie mee van een hoofdstuk van Van Dinten & Schouten (2008) waar zij de microwerking van macht beschrijven als een vraag/antwoordspel (zie kader *Voorbeeld van fundamentele responsiviteitasymmetrie*). Dit spel suggereert een fundamentele asymmetrie tussen mensen van de uitvoering en mensen van het beleid. Hoe deze asymmetrie te bespelen? Machinist John Foxen geeft daar zelf een mooi voorbeeld van. Hij vertelt hoe hij zich gelegitimeerd voelde zelf actief in de beleidswereld om informatie te vragen toen iemand in die wereld hem een opdracht gaf als was hij zijn baas. Om die opdracht uit te kunnen voeren, had hij immers informatie nodig en derhalve het recht daar de betrokken beleidsmensen om te gaan vragen. Het mechanisme van de hiërarchie is verantwoordelijkheid geven en verantwoording vragen (Jaques, 1996). Dit mechanisme legitimeert het handelen van de uitvoerende en is een basis voor zelfstandig initiatief nemen. Hiërarchie is dus niet het tegendeel van zelfsturing, maar de conditie er-

voor. De fout in de managementtheorie is veeleer het idee dat de hogergeplaatste, de manager, de bron van energie is, waar het handelen van medewerkers uit voortvloeit. De uitvoerende is evenzeer een bron van energie en initiatief. Een van de grote HRD-opgaven is deze twee bronnen met elkaar in verbinding te brengen en daar nieuwe vormen voor te creëren. In de kern gaat het dan om wederkerigheid in het stellen van vragen en geven van antwoorden. Als HRD symmetrie in de responsiviteit van managers en medewerkers kan bewerkstelligen, zal dit het hiërarchisch mechanisme en dus de organisatie juist beter doen functioneren.

Stimuleren van onderzoek

De kernvraag blijft hoe het leerpotentieel van de combibaan beter benut kan worden aan beide kanten van de grens die dagelijks wordt overgestoken. Actieonderzoek zou daartoe een goede aanpak zijn die ook door HRD'ers geïnitieerd en begeleid kan worden. Belangrijk daarbij is voort te bouwen op het (beperkte) onderzoek dat de laatste jaren naar dit fenomeen is gedaan. Een voorbeeld is de afstudeerscriptie van Valentin

Voorbeeld van fundamentele responsiviteitsasymmetrie

Machinist John Foxen heeft een duidelijke visie op waar de angel zit:

'Als een manager iets wil weten, komt hij naar de werkvloer en laat zich informeren. Dat vindt iedereen normaal. Als een vakman bij de manager informatie gaat halen, geeft de manager niet thuis. Dat wordt ook normaal gevonden. Van Dinten & Schouten (2008) geven prachtig aan dat hier de kern zit van de heer-knechtrelatie. Door het vragen stellen, ontwikkelt de een zich tot baas en door antwoorden te geven wordt de ander knecht. Als een vakman een initiatief neemt om op een defect te wijzen of een veranderidee voor te leggen, stuit hij altijd op deze ongelijkheid. Want doorgaans zegt de teammanager of de staf: "Daar zijn we mee bezig". En als man van de uitvoering kun je dat niet verifiëren. Je wordt niet geacht door te vragen hoe ze er dan mee bezig zijn en of ze verwachten dat dit gaat werken. Maar omgekeerd mag een manager of staf de uitvoering eindeloos bevragen. Als een vakman de vragen van de manager beantwoordt, benadeelt hij dus zichzelf. Van Dinten & Schouten zeggen dat de middelmaat – een manager met tweedehandskennis - gaat domineren. In de groep promovendi van de Open Universiteit heb ik op deze fundamentele relatie gewezen. Men herkent dat niet en acht mijn verwijzing naar de machtswerking van het vragen stellen "niet onderbouwd". Mijn collega-promovendi zijn managers en consultants, zij kennen mogelijk die ervaring van de werkvloer niet. Men steunt mij in mijn streven naar verbinding van vakmanschap en beleid, maar snapt niet waar ik tegen moet vechten om dat voor elkaar te krijgen.'

Macht speelt duidelijk een rol in de combibaan

Bejan (2010) naar de scholar-practitioner. Dit is binnen het vakgebied management consultancy de aanduiding voor iemand die advieswerk en wetenschappelijk werk met elkaar combineert. Bejan verwachtte dat de scholar-practitioner in staat is de kloof tussen theorie en praktijk te overwinnen en een inspirerend voorbeeld kan zijn voor mensen in beide werelden. Maar overtuigende voorbeelden van manieren om de grens tussen theorie en praktijk te overbruggen, komen nog niet naar voren. Wel een praktische indeling van typen scholar-practitioners naar tijdsverdeling: beide praktijken even veel tijd (50-50) of met een zwaartepunt in een van de praktijken (80-20 en 60-40).

Opmerkelijk bij de drie combibaners die ik interviewde, is dat hun hart bij hun eerste beroep ligt, de tweede baan is een verrijking van de eerste baan. Daarbij streven zij een vorm van wederkerig leren na, die de individuele behoefte om te blijven groeien combineert met het willen inbrengen van elementen van de ene praktijk in de andere.

We kunnen de typologie van Bejan (2010) veralgemeniseren door te spreken van eerste baan en tweede baan, waarbij 'eerste baan' louter de

betekenis heeft in welke baan de loopbaan is begonnen. Een 40-60'er is iemand die twee dagen in zijn oorspronkelijke baan werkt en drie dagen in zijn tweede baan. Léon de Caluwé is dan een 50-50'er en John Foxen en Bert Vitters zijn 70-30'ers. In dit laatste geval kun je met Bert Vitters spreken van hoofdfunctie en nevenfunctie (zie kader *Hoofd- en nevenfunctie*). Zijn reflectie getuigt van wijsheid. Als je beide banen even goed wilt doen, wil je ook in beide banen de volle erkenning verwerven. Als dat niet lukt, is dat frustrerend. Vanuit de redene-

Hiërarchie is niet het tegendeel van zelfsturing, maar de conditie ervoor

ring hoofdfunctie/nevenfunctie hoef je niet in beide werelden erkenning als gelijkwaardige na te streven. Je bent dan een politiemann die ook lesgeeft. Of een adviseur die ook onderzoek doet. Of een machinist die ook beleidswerk doet.

Tot slot

Bejan (2010) doet op basis van zijn onderzoek twee aanbevelingen, die ik graag wil veralgemeniseren. Hij pleit ervoor dat de universiteit meer

Hoofd- en nevenfunctie

Politieagent Bert Vitters reflecteert in een e-mail na het interview als volgt:

‘Wat ook een mogelijkheid is: je gaat uit van een centrale functie, in mijn geval het politiewerk. Daarnaast heb je een nevenfunctie, bijvoorbeeld docent of sociaalpsychiatrisch verpleegkundige. De centrale functie kun je dan verrijken met de kennis en ervaringen uit de nevenfuncties. In die nevenfuncties kun je als een soort van ‘buitenstaander’ objectieve feedback geven op de processen die zich daar afspelen. Veranderingen of nieuwe inzichten kun je eventueel zelf uitproberen. Omgekeerd kan het ook. Vaak krijg ik in mijn nevenfuncties het gevoel: “Oh zit dat zo...”, of: “Hé, zo kan het ook...”. Dat neem je dan weer mee naar je centrale functie.

Verschillende rollenportfolio’s, dat kan. Maar in mijn geval zou ik dan uitgaan van een dik centraal portfolio en die andere portfolio’s als bijlagen bijvoegen. Je bent specialist in je centrale functie, met heel veel linken naar andere takken van sport. Hierbij is het mij opgevallen dat het zeer motiverend is om af en toe van nevenfunctie te veranderen (en dus niet er steeds meer bij nemen). Zo ben ik van plan na een aantal jaren onderwijs daarmee te stoppen en een poosje te gaan werken in de psychiatrie. Natuurlijk veroudert dan je kennis van het onderwijs, maar het komt de brede totale ontwikkeling wel ten goede en je blijft groeien.’

leerstoelen beschikbaar stelt voor de *scholar-practitioner* en daar een specifiek beoordelingssysteem aan koppelt, waarin publicaties iets minder zwaar wegen en omzetcdoelstellingen juist toegevoegd worden. Ten tweede beveelt hij de universiteit aan de *scholar-practitioner* te benutten als adviseur bij het vormgeven van de samenwerking met het bedrijfsleven.

Dit lijken twee goede punten om het leerpotentieel van *elke* combibaan beter te benutten. Geef een combibaner doelstellingen en prestatie-indicatoren die juist zijn kracht benutten in het brug-

Geef een combibaner doelstellingen die zijn kracht benutten in het bruggen bouwen

gen bouwen. En benut hem of haar als adviseur in het maken van verbindingen tussen beide werelden. De wetenschap wil relevant zijn voor de praktijk, het onderwijs wil betere verbindingen met het bedrijfsleven en het management zoekt overall betere verbindingen met de werkvloer. Deze drie werelden kunnen daartoe de combibaner beter benutten dan ze nu doen. De bescheiden wensen van de drie combibaners zelf zie ik overigens als zeer verstandige nuchterheid: de combibaner kan in zijn eentje de last van de kloof niet op zijn schouders nemen. Hij of zij kan een zeer nuttige bijdrage leveren, maar alleen als de mensen om hem heen ook iets aan de kloof willen doen. ●

Literatuur

- Akkerman, S.F. & A. Bakker (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, **81**, pp. 132-169.
- Bejan, V. (2010). *Assisting change through scholar-practitioners. An individual-based perspective on bridging the business faculties – business environment gap*. Masterscriptie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Dinten, W. van & I. Schouten (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij het organiseren*. Delft: Eburon.
- Jaques, E. (1996). *Requisite Organization*. Arlington: Cason Hall & Co.
- Schuiling, G.J. (2008). Het nieuwe schaakspel van rollen. Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding. In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, **62** (2), pp. 27-45.
- Schuiling, G.J. & B. van Wieringen (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. De casus DSM. *Tijdschrift voor HRM*, **14**, 1, pp. 73-82.
- Sprenger, C., I. van Roekel-Kolkhuis Tanke & H. de Blouw (2010). Vormgeven aan ambities in de tweede loopbaanhelft: zelf doen maar niet alleen. Onderzoek naar de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers. In: Gertjan Schuiling & Hans Vermaak, *Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?* Deventer: Kluwer.



Dr. Gertjan Schuiling is adviseur organizational learning bij Thierry & Schuiling. Hij is tevens docent management & organisatie aan de VU. E-mail: gertjan@tslearning.nl

Advertentie