

Ons vak van toen en nu: een ander verhaal

Bij het doorbladeren van een foto-album van vroeger zie je in één oogopslag wat er allemaal is veranderd in de loop der tijd. Het contrast tussen verleden en heden komt het meest duidelijk naar voren in persoonlijke beelden en anekdotes. Saskia Tjepkema en Paul Keursten gingen daarom op zoek naar twee ‘momentopnames’: een verhaal van 40 jaar geleden en een actuele ervaring. Wat zeggen die verschillen ons over hoe ons vak zich heeft ontwikkeld? En waar wij vanuit dat vakgebied invloed op hebben?

Paul Keursten & Saskia Tjepkema

We beginnen in 1968

1 Henk Eijlers begon na de ULO bij een assurantielokantoor in Amsterdam, een baan waar hij min of meer toevallig in rolde. Daar leerde hij het vak van verzekeringsadviseur. Hoe? ‘We leerden veel in de praktijk, maar ik deed ook vakopleidingen in de avonduren. Eerst mijn Assurantie C en daarna niveau B om erkend agent te worden. En mijn diploma Engelse Handelscorrespondentie. Soms was het wel zwaar, eerlijk gezegd. Dan was ik moe van een hele dag kantoor en om dan nog in een klasje te zitten...met een docent ervoor... We moesten ons best doen om onze ogen open te houden. Maar dat deden we wel! Het voelde belangrijk en we waren blij met de kans.’ Verzekeringen en pensioenvoorzieningen zijn tegenwoordig een zeer dynamisch veld. Er verandert veel: verzekeringsvormen, spaarconstructies, wetgeving... Was dat toen ook al zo? ‘Het ging niet zo hard als nu. Eigenlijk was het in dat opzicht een overzichtelijke tijd. We konden onze kennis bijhouden door de vakbladen te lezen, vakcongressen bij te wonen en workshops te volgen. Dat deden we regelmatig: verzekeringsmaatschappijen nodigden ons een dagje uit en dan kregen we allerlei uitleg over hun producten. Ik kan me herinneren dat de bonus/

malus regeling werd ingevoerd bij autoverzekeringen: daar had een maatschappij toen een film van gemaakt. Die werd bij ons op kantoor vertoond: zaten we daar met zijn twintigen naar te kijken. Een hele happening.’ Hoe werd dat geregeld? ‘De echte vakopleidingen waren verplicht, die moest je gewoon volgen. Verder werkten we niet met targets, of persoonlijke ontwikkelingsplannen of iets dergelijks. Je nam je tijd voor een klant en deed wat je kon. En als een bijeenkomst me nuttig leek dan vroeg ik aan mijn baas of ik erheen mocht. Meestal mocht dat wel - en als je geluk had, hadden ze er iets leuks van gemaakt!’

Hoe ziet ons vak eruit in deze tijd? Er is veel aandacht voor goede trainingen en cursussen met duidelijke instructies. Het cognitivisme – leren als informatieverwerking - is een belangrijk perspectief. We ontwerpen opleidingen met als belangrijkste richtvragen: Wat moet iemand weten om dit werk goed te kunnen doen? Hoe leggen we het duidelijk en efficiënt uit? Hoe zorgen we dat de deelnemers de informatie goed kunnen verwerken en dat de informatie beklijft? Je ziet deze oriëntatie duidelijk terug in het verhaal van Henk. Men heeft er vertrou-



wen in dat als je iets weet, je het ook kunt en zult toepassen in het werk. Ook de tijdgeest weerklinkt in zijn ervaring: het tempo van veranderingen ligt nog een stuk lager dan vandaag, de hoeveelheid informatie is overzichtelijker dan nu en loopbaanpaden helder.

Een sprong naar 2008

Eefje Teeuwisse begint in 2008 bij een organisatie-adviesbureau met een sterke focus op leren en veranderen. Ze heeft psychologie gestudeerd en kan niet wachten om te beginnen 'in het echt': 'Op de universiteit leer je veel over organisaties

Professionals van nu zien werk meer als een plek voor ontplooiing

en mensen. Maar dat is nog maar het begin. Je kunt niet leren hoe je met mensen om moet gaan uit boeken, dat moet je gewoon doen.' Ze weet wat voor soort werk ze wil doen, en via een gerichte zoektocht komt ze uit bij een klein adviesbureau: 'Voor mijn gevoel is dit een organisatie die heel erg goed past bij hoe ik in elkaar zit en hoe ik naar de wereld kijk. De klussen zijn uitdagend en leerzaam, de collega's zijn super en ik heb een grote mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid.' Ze ontwikkelt zich snel: 'Ik leer iedere dag nieuwe dingen. Over hoe ik anders naar mensen of organisaties kan kijken. Over wat voor methodes, oefeningen en interventies er zijn om mensen binnen organisaties een stapje verder te helpen. Maar ook waar mijn eigen kwaliteiten liggen en hoe ik die bewuster in kan zetten.'

Hoe ze al die dingen oppikt? 'Ik leer het meest als ik met collega's aan het werk ben. Wat je meemaakt in de dagelijkse praktijk en de feedback die ik krijg van de mensen om me heen, daar leer ik 10 keer meer van dan door het lezen van een boek. Het is belangrijk voor me om te weten dat ik collega's heb die de tijd willen nemen om te investeren in mij en mijn ontwikkeling. Zo gingen ze direct in het begin met mij in gesprek over mijn sterke punten. Daardoor denk ik nu veel meer na over waar mijn talenten liggen en hoe ik die bewuster in kan zetten om echt toegevoegde waarde te hebben.'

Geluk en ontwikkeling zijn belangrijke steekwoorden als het gaat om Eefjes drijfveren. 'Het belangrijkste in mijn leven is gelukkig zijn. Werk is hier een belangrijk onderdeel van. Werk moet de moeite waard zijn, uitdagend - ik wil me er kunnen ontwikkelen. En als het kan iets bijdragen aan de ontwikkeling en het geluk van anderen. Ook al zou ik nog zo'n goed salaris krijgen, als ik het niet leuk vind dan wordt het niets. Vrijheid is ook belangrijk. Zelf kunnen bepalen waar je wel en niet mee bezig wilt zijn, met wie je wilt werken en hoe je je wilt ontwikkelen'

Veertig jaar later is er veel veranderd. De aandacht in ons vakgebied is langzaam verschoven van datgene wat in de cursus gebeurt naar wat er in het werk gebeurt en hoe je daarin leert. Sociaal constructivisme en kennisproductiviteit zijn belangrijke leerperspectieven. We kijken naar veel meer dan naar inhoudelijke vakontwikkeling. We hebben te maken met autonome professionals die hun talenten kennen, en een professionele identiteit ontwikkelen door het werken aan klussen en thema's waarvoor ze warm lopen. Ook in Eefjes verhaal klinkt de tijdgeest door: werkomgevingen zijn dynamisch, werkenden zoeken meer vrijheid en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (het aantal zzp'ers is groter dan ooit!), en het 'boundaryless' carrièreperspectief is meer en meer gebruikelijk.

Twee fundamentele verschuivingen

Als HRD-ers werken we nu in een andere context dan 40 jaar geleden en we doen daarin zelf ook meer dan destijds. Daarmee zijn de grenzen van ons vak (nooit echt kristalhelder afgebakend, overigens) in de loop der jaren opgerekt. Twee fundamentele veranderingen willen we benadrukken.

Ten eerste de veranderde relatie tussen leren en werken. Leren zagen we eerst vooral als iets dat vooraf ging aan werk: je leerde het vak in de opleiding en paste dat daarna toe in de praktijk. Vandaag de dag draaien we die redenering ook om. We zien het dagelijkse werk als belangrijke leeromgeving en 'bemoeien' ons nu ook met dingen die voorheen het domein van organisatiekundigen en managers waren: iemands takenpakket, de coaching door de leidinggevenden, kwaliteit van feedback van collega's. Onze professionele uitdaging is daarmee om invloed

te hebben op het werk zelf: welke leermogelijkheden biedt dit en hoe kunnen we die versterken? Hoe vertalen we didactische principes uit trainingen naar werkplekken?

Ten tweede hebben we nu een andere kijk op de gewenste opbrengst van leren. Van oudsher gaat het er - gechargeerd gezegd - om, ervoor te zorgen dat mensen beschikken over de vakkennis en sociaal communicatieve vaardigheden die ze in hun functie nodig hebben. Dat staat nog steeds, maar er is een perspectief bij gekomen. Professionals van nu zien werk meer als een plek voor ontplooiing. En organisaties hechten aan zelfsturing en innovatie. Daarmee komt onze focus meer te liggen op het ondersteunen van werkenden om het beste uit zichzelf te halen en daarin een verbinding te maken met de uitdaging waar de organisatie voor staat, om zo bijdragen te realiseren die van belang zijn voor henzelf, voor hun directe omgeving en organisatie en zelfs voor de maatschappij. Het gaat daarbij ook niet meer alleen om de ontwikkeling van de professional zelf, maar ook om het realiseren van vernieuwingen in het werk. Vaak gaan die processen gelijk op. Leren heeft in die zin een dubbele betekenis: ontwikkelen en innoveren. We proberen niet alleen het leren van de werkenden te beïnvloeden, ook het leren van de organisatie.

De oude emancipatiedoelstelling van leren en ontwikkeling heeft al met al een hele nieuwe kleur en bedding gekregen.

We kijken naar veel meer dan naar inhoudelijke vakontwikkeling

Onze drijfveren zijn dezelfde gebleven; onze focus, taal, rol en invloed zijn veranderd en zullen zich nog blijven ontwikkelen zolang we zelf grenzen blijven zoeken.

