

Vakmanschap als beweging

Versterking van vakmanschap is nodig om meer mensen de gelegenheid te bieden om zinvol werk te verrichten en de prestaties van de organisatie als geheel te verbeteren. Hoe kunnen we het vakmanschap in zorg, onderwijs en politie nieuw leven inblazen?

Cees Sprenger

In grote organisaties waar veel vakmensen werken, zoals onderwijs, zorg en politie, is de laatste jaren veel aandacht voor de ontwikkeling van vakmanschap. Deze hernieuwde focus op vakmanschap brengt men vaak in verbinding met barrières die binnen deze organisaties zijn gegroeid. In de zorg kwam al enige tijd geleden naar voren dat de beroepstrots van verplegenden en verzorgenden wordt aangetast door teveel regels, protocollen en managers (van den Brink e.a., 2005). In het onderwijs komt op dit moment het competentiegericht onderwijs steeds meer ter discussie, onder andere omdat docenten hun vak niet meer zouden mogen uitoefenen. Ook binnen de politie moet, aldus de minister van Veiligheid en Justitie, het vakmanschap terugkeren, zoals recent is beschreven in het 'Aanvalsplan op de bureaucratie' (2011).

Het vakmanschap in deze grote organisaties dreigt kennelijk onder te sneeuwen door toegenomen bureaucratie. De professionals moeten veel formulieren invullen, er komen steeds meer regels waar zij zich aan moeten houden en de uit te voeren taken versnipperen alsmaar verder. Deze ontwikkeling is al langere tijd gaande, maar op dit moment lijkt de wal het schip te keren. De sterkere sturing die de verbetering van kwaliteit van onderwijs, zorg en politiewerk tot gevolg zou moeten hebben, lijkt juist tot effect te hebben dat vakmensen minder stevig in de schoenen staan en meer fouten maken. De vraag ontstaat dan natuurlijk: hoe kunnen we het vakmanschap dat in deze sectoren verkommerd is geraakt weer nieuw leven inblazen?

De aanpak die de managers van grote organisaties kiezen om vakmensen weer terug in het zadel te helpen, is vaak een sterk rationele, systeemgedreven benadering. In deze methode staat programmatische sturing op werkprocessen en bijscholing en instructie van vakmensen centraal. In dit artikel beschrijven we een 'alternatieve' methode, waarin het versterken van de kracht en beweging bij vakmensen zelf centraal staat. Het kernpunt in deze benadering is dat vakmensen vanuit hun trots en drive kunnen werken en zich daarbij gesteund voelen door de collega's met wie zij hun vakmanschap delen. Het vakmanschap is vooral gericht op de patiënten, leerlingen en burgers, ofwel op de buitenwereld die de context vormt van de organisatie. In deze aanpak ontwikkelt vakmanschap als een beweging waar stap voor stap meer mensen bij aansluiten. De beroepsgroep kan op deze manier weer een factor van betekenis worden.

Vakmanschap: bekwaamheid en zingeving

Vaklieden zijn grondig onderlegd, ze hebben kennis en kunde van het vak. Om vakman te worden gaat een leerling eerst naar school. Het aanleren van de kennis die nodig is om te begrijpen hoe het vak in elkaar zit en het oefenen van de kunde die vereist is om het vak in de praktijk uit te oefenen gaan hand in hand. Opleidingen voor vakmensen zijn vaak sterk geïntegreerd met werken in de praktijk; soms zijn leerling-vakmensen zelfs al in loondienst bij de werkgever op het moment dat de opleiding start. Dat was jarenlang het geval bij de opleidingen voor verpleegkundige, dat is nog

steeds het geval bij de opleiding voor politie-agent.

Na de opleiding is de vakman ‘startbekwaam’, dat wil zeggen dat hij de basisvaardigheden heeft om zich verder te ontwikkelen tot meester. Meesterschap verwerft een vakman niet tijdens de opleiding, maar kan hij ontwikkelen gedurende het werk na de opleiding. Vakmensen bouwen tijdens het werken routine en handelingsnelheid op en krijgen steeds meer ‘ervaring’ doordat ze dagelijks in vele verschillende werksituaties terechtkomen. Bovendien breidt hun handelingsrepertoire uit omdat ze ook steeds verschillende problemen moeten oplossen. In deze ontwikkelingsfase van het vakmanschap leert de vakman meestal ook de dieperliggende waarden en opvattingen kennen die bij de beroepsgroep horen. Vandaar het belang voor vakmensen om met collega’s op te trekken, tijdens het werk en gedurende de deelname aan bijscholing en verdiepingscursussen.

Sennett (2008) gaat in zijn veelgeprezen werk ‘The Craftsman’, zijn ‘zoektocht naar wat vakmanschap werkelijk is en hoe vakmanschap ontwikkelt’, nog een stap verder. Hij benadrukt dat

Werken vanuit vakmanschap geeft mensen de mogelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren

vakmanschap een kwaliteit is die sterk in de persoon zelf zit verankerd. Vakmensen verbinden zich niet alleen met de waarden van hun vak- of beroepsgroep, ze ontwikkelen ook eigen waarden en overtuigingen. Kunnen werken vanuit vakmanschap geeft mensen de mogelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren aan de wereld om hen heen. Zoals een onderzoeker zich kan vastbijten in het oplossen van een misdrijf om de wereld veiliger te maken, een bouwvakker in het bouwen van een constructie die degelijk en functio-

neel is voor de bewoner, of een docent ‘vreemde talen’ die wil dat leerlingen een taal zo leren spreken dat ze zich in een ander land kunnen redden. Vakmanschap biedt een levensvervulling, het draagt bij aan zingeving van het eigen bestaan.

De ontwikkeling van vakmanschap kent met andere woorden meerdere lagen, die Dilts (1995) heeft weergegeven in de logische niveaus die hij heeft beschreven. Duurzame ontwikkeling van mensen of groepen mensen vindt plaats door op alle niveaus stappen te zetten. Vakmensen zijn niet alleen vaardig en deskundig. Ze zijn ook in staat om te oordelen als een vakman, ontlenen hun eigenwaarde aan hun vakmanschap en maken deel uit van een bredere gemeenschap van vakmensen. Deze niveaus en de beschrijving ervan zijn opgenomen in het schema in kader 1. Zingeving is het hoogste niveau, omgeving het laagste.

Dilts, die deze niveaus zegt te hebben afgeleid van Bateson (1972), brengt ze ook met elkaar in verbinding. De stelling van Dilts is dat ontwikkelingen op een lager niveau *kunnen* leiden tot een ontwikkeling op een hoger niveau. Ontwikkelingen op een hoger niveau *zullen altijd* leiden tot ontwikkelingen op een lager niveau. Vakmensen die op het niveau van identiteit de eigenwaarde en eigenheid hebben van een vakman, zoals door Sennett (2008) beschreven, ervaren dat zij zinvol werk doen. Dat betekent dat zij zich op de onderliggende niveaus willen blijven ontwikkelen. Omgekeerd kunnen vakmensen die instructies of trainingen krijgen op gedrags- of bekwaamheidsniveau zich ook op de hogere niveaus ontwikkelen, maar dat is lang niet altijd het geval.

Ontwikkeling van vakmanschap in het nauw

In de grote instituties die zijn ontstaan in onderwijs, zorg en politie zijn er steeds meer banen gekomen waar wel vakmanschap voor is vereist, maar die niet werkelijk de mogelijkheid tot levensvervulling bieden. De professionals in deze sectoren hebben weliswaar gemiddeld genomen een steeds hogere opleiding genoten, maar de

Niveau	Omschrijving
Zingeving	Zingeving die vakmensen met elkaar delen
Identiteit	Eigenwaarde en eigenheid van een vakman
Waarden en overtuigingen	Waarden en mentale modellen die onderliggend zijn aan de vakdiscipline
Bekwaamheden	Kennis en kunde die de basis vormen voor vakmanschap
Gedrag	Handelingspatronen en routines die de uiting zijn van de bekwaamheid
Omgeving	Vakmensen willen een vakkundige bijdrage leveren die patiënten, leerlingen of burgers tevreden stelt

Kader 1. Niveaus in ontwikkeling

ruimte die ze hebben om als vakman te werken is juist afgenomen. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen. Vele partijen hebben invloed op de wijze waarop het werk uitgevoerd moet worden. Experts en wetenschappers doen onderzoeken en leveren op die manier *evidence* aan welke aanpakken het beste werken. Klanten- en belangenorganisaties spelen een rol in het bestuur van de instituties of bepalen mede de *performance* die de organisaties leveren. Financiers of verzekeraars willen garanties en de wettelijke en administratieve eisen nemen toe.

Dit leidt er in de grote organisaties toe dat de vakmensen niet meer zelf mogen beoordelen welke vakkundige aanpak in welke situatie het beste werkt. Vakmensen worden uitvoerders van instructies waarover zij zelf niet meer mogen nadenken. Vakmensen zijn als het ware een verlengstuk van het technische systeem. Het gevolg

Vakmensen worden uitvoerders van instructies waarover zij zelf niet meer mogen nadenken

hiervan is weer dat vakmensen lang niet allemaal het vermogen kunnen opbouwen om op basis van de eigen waarden en overtuigingen te handelen en te oordelen. Ze werken niet vanuit een verinnerlijkt referentiekader, maar vanuit een vastgestelde set regels en normen. Dat is juist waar Senet voor waarschuwt. Mensen kunnen in hun werk niet meer de producten of diensten creëren die voor hen persoonlijk van waarde zijn. Op die manier verliezen vakmensen de verbinding met hun drijfveren, hun 'motor' achter het streven om steeds goed werk te leveren. Het is juist het eigen oordeel van de vakman dat zo belangrijk is om op te vertrouwen als zich in het dagelijks werk moeilijke situaties voordoen, uitzonderlijke situaties waar het standaardprotocol geen antwoord op geeft.

Van systeem- naar contextgedreven werken

In veel van onze grote instituties zoals onderwijsorganisaties, ziekenhuizen en politiekorpsen heeft de rationele, bedrijfsmatige wijze van organiseren gaandeweg de overhand gekregen (van Dinten, 2002). Bedrijfsprocessen zijn opgezet vanuit een rationele en analytische visie, rekening houdend met alle belangen van de verschillende betrokken partijen. Vakmensen vormen in die keten nog maar een kleine schakel, ze hebben geen overzicht meer over het geheel en kunnen daarom hun ken-

nis en intuïtie niet optimaal gebruiken. En dat terwijl vakmensen juist ruimte nodig hebben om hun meesterschap te ontwikkelen.

In een organisatie waarin een systeemgedreven oriëntatie centraal staat, betekent dit dat 'het systeem' een stap terug moet doen. Bijvoorbeeld door regelvrije zones te creëren. Plaatsen in de organisatie waar mensen meer vrij kunnen handelen en experimenteren en niet aan alle voorschriften hoeven te voldoen. Waar ook managers een stapje terug doen. Als vakmensen echter gewend zijn om te werken in een sterk voorgestructureerde werkomgeving vraagt het behoorlijk wat tijd om de schakelaar om te zetten. De eerste impuls bij mensen die langere tijd onder druk hebben gestaan is juist om uit te rusten als de druk wegvalt. De eerste reactie van een manager die ruimte geeft is over het algemeen dat hij stopt met regelen en sturen en zich even wat minder bemoeit met de vakman. Op deze manier kan snel een situatie ontstaan waarin er van twee kanten niks gebeurt.

In plaats van de focus te moeten richten op de regels en standaards die binnen de organisatie zijn ontstaan, biedt het vakmensen juist vaak elan om zich te richten op de wereld buiten de organisatie, op de context van de organisatie. Zo zijn leraren vooral gemotiveerd om hun leerlingen voor te bereiden op hun latere beroepstaken, zodat ze succesvol kunnen functioneren in de maatschappij. Politieagenten zijn erop uit om te waken voor de veiligheid van burgers. Het gaat hen niet om het uitdelen van een bon, maar om automobilisten die door het rode licht rijden erop te wijzen dat er op die manier doden kunnen vallen.

Een voorbeeld uit een zorginstelling voor demente ouderen. Het aantal meldingen van verzorgenden die incidenten meemaakten met patiënten die agressief waren nam toe. We gingen op verzoek van de directeur op onderzoek uit hoe dit kon. Van meerdere verzorgende professionals hoorden we dat het een tendens is dat de patiënten agressiever werden. Ze legden de oorzaak buiten zichzelf. We vroegen of er ook verzorgenden waren die zelden of nooit deze problemen hadden. Al snel kwam de naam bovendrijven van een vrouw die zeer toegewijd haar werk deed. In gesprek met haar en haar collega's merkten we dat alle collega's ademloos luisterden, toen zij vertelde hoe ze met aandacht, liefde en tact één van de moeilijkste patiënten tegemoet trad. Alle collega's werden erdoor geïnspireerd om er meer over te weten te komen en deze aanpak over te nemen.

De oriëntatie op de context, organiseren van buiten naar binnen, is één van de kiemen die de basis vormt om vakmanschap in beweging te brengen en houden. Dit vraagt om een direct contact tus-

sen de vakmensen en de 'klanten' voor wie zij hun werk doen. Deze oriëntatie kan de zingeving in het werk voor vakmensen weer terugbrengen.

Versterken van vakmanschap door gezamenlijke identiteit

De oriëntatie verleggen van het systeem naar de context gaat echter veel verder dan het versterken van de 'klantgerichtheid'. Het gaat er bij vakmensen immers niet primair om dat ze klantgericht willen zijn. Waar het bij hen om draait is dat ze zinvol werk willen doen dat een positieve reactie oproept bij klanten. Wat zinvol werk is en hoe dat vakmatig goed aangepakt moet worden, kunnen vakmensen het beste met elkaar aangeven. Alleen op die manier kunnen zij hun vakmanschap naar voren brengen.

De complexiteit van het werk en de versnippering van werkprocessen over vele functionarissen heeft echter ook het effect gehad dat de verschillende medewerkers elkaar uit het oog verloren zijn. Dat terwijl het juist in de genoemde organisaties niet meer mogelijk is om goed en vernieuwend vakwerk alleen te creëren. Een onderzoeker heeft de forensische opsporing nodig om sporen te onderzoeken, het openbaar ministerie om toestemming te krijgen voor huiszoeking en burgers om succes te behalen met een buurtonderzoek. Werken in de zorg maakt haast nog duidelijker hoezeer goed vakmanschap teamwork is. Een patiënt heeft tijdens een behandeling te maken met veel verschillende vakmensen die allemaal op zichzelf vakwerk kunnen afleveren. Maar als deze handelingen niet goed op elkaar zijn afgestemd, zal de patiënt ontevreden naar huis gaan, al is het maar door lang wachten tussen de behan-

Goed vakmanschap is teamwork

delingen of door weinig aandacht in het gesprek. Met andere woorden, vakmanschap is vaak niet meer het werk van een individu, maar van een team van mensen uit meerdere organisaties.

Dit teamwork kan alleen succesvol verlopen als de teamleden zich bewust zijn van hun onderlinge afhankelijkheid in het werkproces en het vermogen bezitten om elkaar aan te vullen en te versterken. Dat geldt niet alleen voor de concrete taakuitoefening, maar ook voor de professionele oordeelsvorming. Deze professionele oordeelsvorming zal beter verlopen naarmate de betrokkenen de basisprincipes van het werk meer met elkaar delen. Bijvoorbeeld dat je niet alleen feitelijke informatie deelt, maar ook je vermoedens

uitspreekt, zodat je collega's kunnen letten op specifieke details. De verbinding die vakmensen met elkaar opbouwen zit voor een deel 'verscholen' in een gevoel van gezamenlijkheid, een saamhorigheid die groeit als de vakmensen met elkaar een eigen identiteit kunnen opbouwen. Zo'n gezamenlijke identiteit kan groeien door bijvoorbeeld met elkaar vast te stellen welke kennis voor vakmensen onontbeerlijk is en deze vast te leggen in een Body of Knowledge. Of door professionele standaards te formuleren voor kwalitatief goed werk. Zoals artsen, advocaten en adviseurs, de vakmensen in de 'vrije' beroepen gewend zijn te doen.

De 'motortjes' die vakmanschap in beweging brengen

Het verbeteren en vernieuwen van vakmanschap door het versterken van de gezamenlijke identiteit kan alleen als meerdere gedreven vakmensen de krachten kunnen en willen bundelen. Deze beweging begint bij die goede vakmensen die het initiatief tonen vanuit hun eigen energie en meesterschap. Als we goed rondkijken in organisaties zijn deze mensen en hun initiatieven wel degelijk zichtbaar. Het zijn vaak de 'leidinggevende' vakmensen die het overzicht en de energie hebben om initiatieven te nemen.

Politie mensen moeten tegen hun zin vaak veel tijd op het bureau doorbrengen achter de computer om hun zaken in te voeren. Voor de afhandeling van zaken is het van groot belang dat deze invoer plaatsvindt, maar het blijkt dat agenten soms wel 50% van hun tijd achter de computer doorbrengen. In een politiekorps bedacht een leidinggevende vakman een slim experiment, waarbij hij mensen die goed zijn in informatie opzoeken en invoeren op het bureau als 'backoffice' liet fungeren. Agenten die naar een melding rijden, krijgen van de backoffice informatie over eerdere meldingen of andere achtergronden en kunnen daardoor beter en sneller optreden. Als de agenten de zaak ter plaatse hebben afgehandeld, geven ze telefonisch door wat er is gebeurd aan de medewerkers in de backoffice. Zij maken hier een rapport van op dat klaarligt als de agenten terug zijn op het bureau. Het enige dat ze nog moeten doen is de verklaring doorlezen en ondertekenen. In het experiment groeide de tijd dat de agenten op straat waren met 24%! Hetgeen van groot belang was voor hun gevoel voor goed politiewerk: dat doe je niet achter je bureau, maar op straat! Bovendien neemt de prestatie van de politie toe!

In bovenstaand voorbeeld effent de leidinggevende die het initiatief nam voor dit experiment, het pad voor collega's door de omstandigheden zodanig te veranderen dat het werk makkelijker wordt. Dit experiment is gedaan met veel gevoel voor het werk en de drijfveren van vakmensen.

Aslander (2010) noemt deze initiërende vakmensen ook wel 'motortjes'. Er zijn meerdere motortjes voor nodig om vakmanschap in beweging te brengen. Als deze motortjes bij elkaar komen neemt de energie toe en is de kans het grootst dat er verbetering en vernieuwing van vakmanschap groeit. Zeker wanneer ook leidinggevend in de organisatie deze energiehaarden zien en ondersteunen door mensen bij elkaar te brengen en hen de kans te geven van de bestaande regels en protocollen af te wijken. Deze 'energiehaarden' of hotspots (Gratton, 2007) ontstaan vaak op de grens tussen de binnen- en buitenkant van de organisatie. Er zijn niet alleen vakmensen bij betrokken, maar ook patiënten, leerlingen, burgers en belanghebbenden van buiten de organisatie. Het zijn niet zelden de externe partijen die het 'vuurtje' aansteken door verandering te willen of te eisen.

Er zijn meerdere motortjes voor nodig om vakmanschap in beweging te brengen

De beweging die zo ontstaat kan verder groeien als meer vakmensen zich erbij willen aansluiten. Communicatie over goede voorbeelden van vakmanschap, (sterke!) verhalen over gewaardeerde en slimme oplossingen die collega's hebben bedacht, geven daarbij veel stimulans. In de praktijk blijkt het van belang dat vakmensen zelf een actieve bijdrage leveren aan dit proces van kennis- en ervaringsdeling. Het helpt als leidinggevend hen uitnodigen om zelf voorbeelden of verhalen op te tekenen. Zo kan er een beweging groeien, waarbij vakmensen steviger in hun schoenen komen te staan en vakmanschap in grote organisaties de plaats veroverd die het verdient!

HRD-professionals

HRD-professionals kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan deze beweging. Een beweging die je ook zou kunnen zien als een leerproces. HRD-professionals kunnen dat doen vanuit meerdere rollen. Als onderzoeker door de vakmensen op te sporen en hun verhalen op te tekenen, als coach door de vakmensen te bevragen en ze zo hardop te laten denken. Ook als verbinder door hen in contact te brengen met collega-vakmensen die kunnen inspireren en creatief meedenken. Als communicator en organisator door een podium te geven aan vakmensen in bedrijfsblaadjes of op inspiratiebijeenkomsten en als inspirator door ook andere vakmensen uit hun tent te lokken en zich aan te sluiten bij 'de beweging'.

HRD-professionals kunnen voor vakmensen dergelijke ontmoetingen faciliteren en op die manier helpen de krachten te bundelen. Het ondersteunen en begeleiden van 'Communities of Practice' (Wenger e.a., 2002) is een onmisbare kwaliteit voor HRD-professionals om deze beweging te faciliteren. Dat vereist het vermogen om te organiseren, te inspireren en te faciliteren (Kant & Sprenger, 2004).

HRD-professionals kunnen op deze manier faciliteren dat de werksituatie ook een leersituatie blijft. Ze kunnen het pad effenen (Heath & Heath, 2010) door de werkomgeving geschikt te maken voor goede vakmatige en efficiënte afhandeling van het werk in de ogen van vakmensen. ●

Literatuur

- Aanvalsplan op de bureaucratie (2011). <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2011/02/18/aanvalsplan-bureaucratie-politie-minder-regels-meer-op-straat.html>
- Aslander, M. & E. Witteveen (2010). **Easycratie. De toekomst van werken en organiseren**. Te downloaden via www.lifehacking.nl
- Bateson, G. (1972). **Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology**. Chicago: University of Chicago Press.
- Brink, G. van den, T. Janssen & D. Pessers (2005). **Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt**. Amsterdam: Boom/Sun.
- Dilts, R. & T. Epstein (1995). **Dynamic Learning**. Capitola, CA: Meta Publications.
- Dinten, W. van (2002). **Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren**. Delft: Eburon.
- Gratton, L. (2007). **Hotspots. Waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en andere niet**. Amsterdam: Business Contact.
- Heath, C. & D. Heath (2010). **Switch. Veranderen als verandering moeilijk is**. Amsterdam: Pearson Education.
- Kant, J. & C. Sprenger (2004). **Faciliteren van kenniskringen**. Soest: Nelissen.
- Sennet, R. (2008). **The Craftsman**. London: Penguin Books.
- Wenger, E., R. McDermont & W. Snyder (2002). **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard Business School Press.



Dr. Cees Sprenger is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company, lector Lerende Politieorganisatie bij de Politieacademie en lid van de redactiecommissie van O&O. E-mail: csprenger@kessels-smit.com