

Is er nog ruimte voor vakmanschap?

Overall om ons heen vinden reorganisaties plaats. Processen worden vlak gestreken en geoptimaliseerd. Bovendien worden we geacht integraler te werken en daarmee overal een beetje verstand van te hebben. Maar, en daar zit onze zorg, wordt er bij al die reorganisaties wel gekeken naar de betekenissen en het belang van vakmanschap? Vakmanschap laat zich moeilijk verpakken in managementmodellen en het is niet ondenkbaar dat het nog verder buitenspel wordt gezet dan nu al het geval is. In dit artikel aandacht voor Nieuw Vakmanschap.

G. GELDOF / H. VAN ZOELLEN

We spreken over vakmanschap - of vakvrouw-schap - als iemand goed is in zijn of haar vak, wat niet van de ene op de andere dag gaat. De Amerikaanse socioloog K. Anders Ericsson heeft ooit de 10.000-urenregel geïntroduceerd. Na 10.000 uren heb je iets pas echt onder de knie. Iemand die globaal tien jaar van zijn of haar leven heeft besteed aan het bouwen van bruggen en waterkeringen of het modelleren van hydrologische processen, kan zichzelf een vakman of een vakvrouw noemen. Deze tijdsduur vinden we terug bij de traditionele gilden waar leerlingen werden opgeleid tot gezellen om zich daarna eventueel te onderscheiden als meester. Vakmanschap is als het rijpen van goede wijn.

IN 'T KORT - NIEUW VAKMANSCHAP

Vakmanschap in het kort: iemand is door jarenlange ervaring goed geworden in zijn vak

Er is vaak aandacht voor expliciete kennis: kennis die is opgedaan door bijvoorbeeld lesstof

Impliciete kennis is ook van groot belang. Vrij vertaald is dit stilzwijgende kennis

Nieuw vakmanschap: de balans vinden tussen eigen vakgebied en aanpalende vakgebieden

De filosoof Hubert Dreyfus onderscheidt in het leerproces vijf fasen. In elke fase komt er een vaardigheid bij. Kort door de bocht is dit de volgende:

- 1 De beginner: het opvolgen van regels en instructies;
- 2 De gevorderde beginner: het toepassen van regels in verschillende contexten;
- 3 De competente: is in staat vanuit verschillende invalshoeken naar een vraagstuk te kijken en keuzes te maken uit verschillende opties;
- 4 De deskundige: kan goed onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken. Kan uit een grote berg aan informatie de essentie vissen;
- 5 De expert: handelt voor een belangrijk deel op basis van intuïtie.

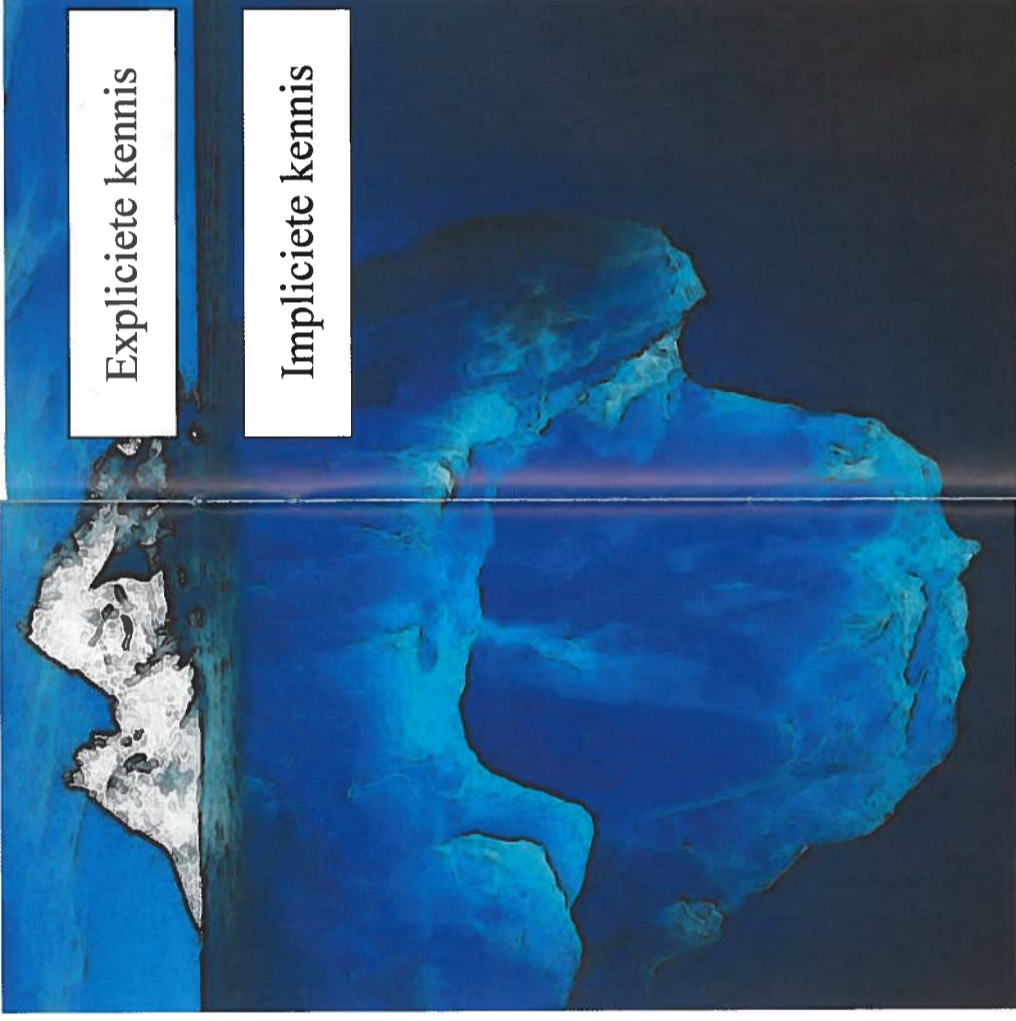
De opbouw van vakmanschap vindt plaats door te doen en niet door te praten over doen, of het vergaderen over doen. In de praktijk, met de voeten in de klei, wordt de stap gezet van weten naar echt begrijpen.

Nostalgieische beelden

Het begrip vakmanschap roept bij veel mensen nostalgische beelden op, als iets van vroeger. Wie het boek *Waterwolven* leest, over de geschiedenis van stormvloedendijkenbouwers en droogmakers, wordt gewaar dat mensen als Nicolaas Cruquius, Jan Adriaenszoon Leeghwater en Cornelis Leyl op basis van hun persoonlijke vakmanschap veel voor elkaar kregen. Er was een diep besef aanwezig dat je beslissingen niet alleen kunt nemen op basis van studies en rapporten. Het gaat ook om beleving en gevoel; de ervaringen die je opdoet als je bezig bent met je vak.

De tijden zijn veranderd. Omgevingsvraagstukken zijn complexer geworden en we hebben moderne hulpmiddelen tot onze beschikking – zoals sensors, modellen en databases – om tot een goede inrichting te komen van land en water. Maar dat wil nog niet zeggen dat we daar mee het begrip vakmanschap kunnen afservieren. Integendeel, juist als vraagstukken complexer worden is het behouden en ontwikkelen van vakmanschap extra belangrijk. Het verdient wel een update, want we zitten nu eenmaal in de 21ste eeuw.

Tot halverwege de jaren tachtig was waterbeheer een vak dat nauwelijks was vastgelegd in regels en normen. Het werd bedreven door mensen – vooral mannen – die werkten bij waterschappen, provinciale diensten en rijksdiensten. Er waren vuistregels, onder andere beschreven in het cultuurtechnisch vademecum, maar ontwerp, uitvoering, beheer en onderhoud werden vooral in de praktijk vormgegeven. Met de introductie van integraal waterbeheer in 1985 is er een trend ingezet waarbij centraal samenhan-



Expliciete kennis

Impliciete kennis

Wat betreft kennis is bij vakmensen slechts het topje van de ijsberg expliciet te maken.

Zijn gebouwd op een plaats waar vaten waren gestort die vervolgens gingen lekken. Dit leverde veel onrust op in de wijk, maar ook in de rest van ons land. Vanaf die tijd is het bodembeheer vooral gedomineerd door duizenden gevallen van bodemverontreiniging waarvoor oplossingen moesten komen. Nu na ruim dertig jaar de historische bodemverontreinigingen groterdeels zijn opgeruimd of beheerst, is er met de kennis die dat allemaal opleverde veel meer aandacht gekomen voor het functioneren van het bodem- en watersysteem. We ontdekken en leren weer hoe het is om het gebruik van de bodem af te stemmen op de eigenschappen die de bodem heeft. Er wordt gewerkt aan fraaie integrale visies, maar het vakmanschap om deze te realiseren is door de eenzijdige focus op verontreiniging in de afgelopen dertig jaar uit beeld geraakt.

Het belang van kennis

De laatste jaren worden zowel in de water- als bodemwereld initiatieven genomen om processen beter te laten verlopen, waarbij meer dan ooit het belang van kennis wordt onderkend. Ten recht! Echter, deze aandacht voor kennis beperkt zich veelal tot expliciete kennis. We kunnen onderscheid maken tussen expliciete kennis en impliciete kennis, waarbij expliciete kennis op effectieve wijze via boeken en cursussen kan worden overgedragen. Met impliciete kennis kan dat niet. De wetenschapper Polanyi heeft er in 1966 het begrip Tacit Knowledge aan gekoppeld, wat vrij vertaald betekent: stilzwijgende kennis. Het is kennis die mensen hebben, maar niet onder woorden kunnen brengen. Hoe, bijvoorbeeld, blijf je drijven als je zwemt? Het is maar deels uit te leggen. In de vijf leeffasen functioneert de beginner vooral op expliciete kennis, het toepassen van expliciete regels en het opvolgen van expliciete instructies. In het groeiproces richting expert komt er, door ervaring op te doen, vooral steeds meer impliciete kennis bij. Voor experts – de echte vakmensen – wordt het ijsbergmodel gehanteerd. Voor hen is expliciete kennis slechts het topje van de ijsberg. Het grootste deel – bij een ijsberg is dat 89 procent – zit verscholen. Regels en procedures zijn erop gericht processen te beheersen en te controleren, zodat risico's worden geminimaliseerd en kosten worden gereduceerd. Managers worden aangesteld om dit tot een succes te maken. Echter, impliciete kennis – of ervaringskennis – laat zich niet managen. Wat we zien is dat vakmensen zich moeten voegen naar de regels en procedures die zijn opge-

mer van procesgericht werken ontstaat er een oerwoud aan voorschriften en procedures waarvoor het lastig is je weg te vinden.

Aandacht voor bodembeheer

In de bodemwereld zien we een soortgelijke trend. Tot begin jaren tachtig was er relatief weinig aandacht voor bodembeheer. De bodem werd vooral gezien als de drager voor gebouwen en infrastructuur en als de grond waarin we ons voedsel verbouwen. En als de eigenschappen ervan niet toereikend waren, vervingen we klei door zand of sloegen funderingspalen in de grond. Als de grond onvoldoende geschikt was voor de gewassen die we voor ogen hadden, bewerkten we de grond door deze diep om te ploegen. Was de bodem niet geschikt voor de functie die we wilden, dan zagen we altijd wel kans deze zo te maken dat dit wel lukt. Vakmensen handelden vanuit hun praktijkervaring. De bodem was maakbaar. Tot we begin jaren tachtig geconfronteerd werden met bodemverontreiniging. De situatie in Lekkerkerk, waar een woonwijk bleek te

steld door mensen die slechts op afstand kennis hebben over wat zich in de praktijk voltrekt. Eigenlijk worden ze gedwongen 89 procent van hun kennis buiten spel te zetten. En dat roept spanningen op. Van de vijf fasen in leren kunnen alleen de eerste drie redelijkerwijs worden gemanaged. Dat heet dan ook competentie-management. Daarna worden medewerkers lastig en vervelend en verzetten ze zich tegen vernieuwing, zo stellen sommigen. Niet zelden worden ervaren medewerkers op een zijspoor gezet. Onze stelling is dat het niet waarderen van vakmanschap ons klauwen met geld kost, vooral op de langere termijn.

Nieuw Vakmanschap

We hebben nu nog veel mensen met ervaringskennis, zowel in de water- als bodemwereld. Maar als we er niet nadrukkelijk werk van maken, kan het te laat zijn. In een land als Duitsland wordt vakmanschap nog volop omarmd, terwijl in delen van Engeland – waar het Angelsaksische management tot in de haarvaten is doorgedrongen – vakmanschap vaak al is verdampd. Wat willen we liever? Wij vinden dat het nadrukkelijker op de agenda moeten worden gezet, waarbij we niet in de valkuil moeten stappen om met regels en procedures impliciete kennis te willen brengen. Het waarderen van vakmanschap is namelijk een grondhouding! En die kun je niet afdwingen. Op dit moment wordt bij waterschappen geëxperimenteerd met zogenaamde Werkplaat- sen, waar dicht op de praktijk wordt gewerkt aan de grondhouding: het ethos.

En dat is niet eenvoudig, zo blijkt. Het gaat erom dat medewerkers in het veld vanuit gevoel voor verantwoordelijkheid buiten de regels om durven te werken, bestuurders zich niet laten afschepen met stoplichtnotities en managers die nend leiderschap tonen als ze leiding geven aan experts.

De focus daarbij is Nieuw Vakmanschap. Deze ontvouwt zich rond de paradox van integraal werken. Enerzijds moet je gericht werken aan doelen binnen je eigen vakgebied, anderzijds moet je oprechte interesse tonen in wat gebeurt bij aanpalende vakgebieden. Als je te veel focust op de doelen binnen je eigen vakgebied – het traditionele vakmanschap – mis je kansen. Daarentegen, als je te veel je oren laat hangen naar wat mensen in andere vakgebieden van je verlangen, verlies je inhoudelijke diepgang. In de paradox van integraal werken staan diepgang en breedte op gespannen voet met elkaar. Het goed kunnen hanteren van deze spanning karakteriseert Nieuw Vakmanschap.

Govert Geldof heeft het eenmansbedrijf Geldof c.s. en Henk van Zoelen werkt bij Rijkswaterstaat.