

Vakmanschap (1): Inleiding

Vakmanschap, verlies en perspectief

Vakmanschap kent tegenwoordig een grote belangstelling.

Opleiding & Ontwikkeling gaat in een reeks artikelen aandacht besteden aan het vakmanschap van vandaag en morgen.

Ton Bruining

“Toen de fabriek werd overgenomen rukte de papieren bureaucratie op. Opeens voerden productiviteit, financiële plaatjes en quota de boventoon. Vanaf dat moment werden de gitaarbouwers bewaakt door systeemanalisten. CBS had niet door dat een gitaar iets is dat je lief moet hebben. Men opperde: Als jullie elektrische gitaren met draadjes bouwen, kunnen jullie ook radio's bouwen.” (Wheeler, 2004, p.123).

Aandacht voor vakmanschap gaat enerzijds gepaard met een aanhoudende kritiek op de miskenning ervan. Anderzijds lijkt het erop dat ondernemers, overheden en opleiders het vakmanschap weer op waarde weten te schatten. De ambachtelijke zpp'er wordt als een belangrijke economische kracht gezien. Nieuwe generaties en nieuwe werkers ontwikkelen ook nieuwe vormen van vakmanschap.

In dit inleidende artikel ga ik in op wat je onder vakmanschap kunt verstaan. Ik bespreek het verlies aan vakmanschap en de pijn waarmee dat verlies gepaard gaat; ik presenteer enkele perspectieven op de ontwikkeling van vakmanschap; ik ga in op opvattingen van HRD'ers over de ontwikkeling van vakmanschap en; ik vraag me af wat de rol van de HRD'er in de toekomst zou moeten zijn.

Vakmanschap

Bij een vakman denk ik aan mijn schoenmaker. Ik heb al voorpret als ik naar zijn zaak ga. De ma-

nier waarop hij mijn schoenen aanpakt, inspecteert en aan me voorlegt wat hij zou kunnen doen, is anders dan in de hakkenbar. Als ik mijn schoenen een paar dagen later ophaal, dan zijn ze bijna als nieuw.

Ik denk ook aan mijn broer. Die deed mbo-luchtvaarttechniek, studeerde af in drie richtingen (motoren, instrumenten en elektronica), werkte als boordwerktuigkundige voor een helikopter-stuntteam, deed dienst op helikoptervluchten boven de Noordzee en vloog tijdens de Balkanoorlogen voor de Verenigde Naties. Na vijftien jaar maakte hij de overstap naar een turbinefabrikant en tegenwoordig gebruikt hij zijn technische kennis, ervaring en passie in de olie- en gasindustrie. Als er productieproblemen zijn op een boorplatform, dan wordt hij ingevlogen om de machines af te stellen.

Ik denk ook aan mijn vrouw. Ze maakte nooit een opleiding af. Ze verkocht grafische materialen aan Marten Toonder en Herman Brood. Na een loopbaan als manager en ondernemer in de detailhandel, werd ze directeur van een erfgoedmuseum. Sinds dat museum is wegbezuinigd, ontwikkelt ze een specialisatie in het verantwoord ontzamen van erfgoedcollecties.

Op allerlei plekken zie je de ontwikkeling van nieuw vakmanschap. Bijvoorbeeld op de high tech campus in Eindhoven en in de ateliers van het nieuwe werken in de voormalige Philipsfabrieken. Industriestad Eindhoven is een broedplaats voor het nieuwe vakmanschap geworden. Een mooi voorbeeld vind ik de werkplaats van timmerman/designer/ondernemer Piet Hein Eek.

Betekenis van Vakmanschap

Een vakman is volgens Van Dale 'iemand die in een bepaald vak grondig onderlegd is en die dat vak beoefent' en vakmanschap is 'de beheersing van het vakmanschap en het vakman zijn'. Vakmanschap lijkt in Van Dale meer waardering te krijgen dan het ambacht, hetgeen zoveel betekent als 'een handwerk dat aangeleerd moet worden' en dat 'als broodwinning wordt beoefend'. Volgens arbeidssocioloog Richard Sennett (2008) is ambachtelijkheid echter méér dan louter vakmanschap. Ambachtelijkheid staat volgens Sennett voor een blijvende, basale menselijke neiging: het verlangen om werk goed te doen omwille van het werk zelf, waardoor we vaardigheden ontwikkelen en gericht zijn op het werk in plaats van op onszelf. Bourdieu (1990 [1980]) spreekt van 'de logica van de praktijk', die alleen begrijpt om te kunnen handelen. Praktische logica is daarmee de ruggengraat van ambachtelijkheid en professionaliteit. Mintzberg (1991) sluit aan bij Bourdieu en stelt dat rationaliseren meestal betekent: eerst denken, dan doen. Eerst formuleren, dan implementeren. Dat werkt volgens hem niet. Hij gebruikt daarom termen als 'ambachtelijk kunstenaarschap' als alternatief voor de rationaliseringstrend. De sleutel tot vakmanschap ziet Mintzberg in de nauwe relatie tussen denken en doen. Sprenger (2011) legt met een verwijzing naar Dilts de nadruk op betekenisgeving. Vakmensen willen een vakkundige bijdrage leveren aan de omgeving, ontwikkelen handelingspatronen en routines die de uiting zijn van bekwaamheid, ontwikkelen kennis en kunde die de basis vormen voor vakmanschap, waarden en mentale modellen die onderliggend zijn aan de vakdiscipline, eigenwaarde en eigenheid en ten slotte de zingeving die vakmensen met elkaar delen.

De vraag is of we het vakmanschap met al deze mooie voorbeelden, definities en benaderingen niet te veel romantiseren. In de procesindustrie, bijvoorbeeld op Chemalot bij Geleen, wordt geklaagd dat met het afzwaaien van oudere medewerkers het vakmanschap verdwijnt en dat er daardoor zelfs gevaarlijke situaties kunnen ontstaan.

Verlies aan vakmanschap

Vakmanschap krijgt veel aandacht in *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, het belangrijkste werk van Adam Smith (1982 [1776]) en een van de eerste economische studies. Smith benadrukt het unieke vermogen van de mens om elkaars kwaliteiten te benutten. Aan de hand van de productie van een speld legt hij het idee van arbeidsverdeling uit. Een manier van denken die zou leiden tot verlies aan vakmanschap. In de tweede industriële revolutie speelde het scientific management van bijvoorbeeld Frederick Taylor een belangrijke rol in het verder



rationaliseren, standaardiseren en controleren van productieprocessen. Er werden programma's ontwikkeld waarin opeenvolgende handelingen werden afgestemd op de kennis en vaardigheden per werknemer. De ideeën van Taylor werden door Henry Ford toegepast in de ontwikkeling van een productielijn voor de T-Ford. In *Das Kapital* betoogde Marx al dat door industrialisatie het vakmanschap zou verdwijnen en arbeiders zouden worden uitgebuit. In zijn befaamde studie *Labour and monopoly capital*, legde Braverman bloot hoe het kapitalistische systeem de ontwikkeling van de technologie drijft en hoe arbeiders door het Taylorisme systematisch van hun vakmanschap worden beroofd. Gaandeweg is er volgens Braverman wel een 'nieuwe arbeidersklasse' ontstaan van ingenieurs, financiële specialisten, marketeers, bureaucraten, leraren en verpleegkundigen.

Volgens Peters (2011) zijn de principes van Taylor als volgt samen te vatten:

1. Schakel vakmanschap uit. Dat leidt maar tot veel verschillende benaderingen van een te verrichten taak en er kan maar één manier de beste zijn.
2. Die ene beste manier kan alleen maar gevonden worden door het meten van handelingen door daartoe opgeleide ingenieurs en managers.
3. Bijgevolg dient het zelfstandig denken van uitvoerenden geheel te worden uitgeschakeld, tenzij ze ideeën leveren die passen in de logica van scientific management.
4. Zorg voor de juiste man op de juiste plaats en plaats deze onder directe aansturing van managers die weten wat die ene beste manier is om iets te doen.

De pijn waartoe het verlies van vakmanschap leidt, wordt geïllustreerd in de bundel *Beroepszeer* (Van den Brink, Jansen & Pessers, 2005) en in *Intensieve menshouderij* (Peters & Pouw, 2006). De bijdragen aan *Beroepszeer* maken duidelijk hoe complete

beroepsgroepen hun zin in werk verliezen. Centrale stelling is dat bij de overheid en bij sociale partners het belang van vakmanschap en beroeps-eer voor het goed functioneren van bedrijven en organisaties uit het zicht is verdwenen. Intensieve menshouderij heeft als ondertitel: 'hoe kwaliteit oplost in rationaliteit'. Peters komt met een analyse die we eerder bij Braverman tegenkwamen en hij illustreert met eigentijdse voorbeelden hoe vakmanschap en variëteit stelselmatig uit organisaties zijn gebannen. Hoe in de backoffice en het management steeds meer mensen komen met steeds minder vakmanschap, waardoor er steeds minder gevoel is voor wat er zich afspeelt aan de voet van de samenleving en aan de voet van de organisatie. De opleidingsafdeling was eerder een plek waar vaklieden uit het bedrijf een tweede loopbaan begonnen. Hun plekken worden nu ingenomen door starters, rechtstreeks van de faculteiten psychologie en onderwijskunde.

Toekomst van het vakmanschap

Er zijn verschillende redenen aan te voeren voor de toenemende belangstelling voor vakmanschap.

- Vaklieden zijn uit op eerherstel (Jansen, Van den Brink & Kole, 2009).
- Uit de failliete boedels of erfenissen van grote ondernemingen zoals Organon en Philips ontstaan nieuwe vormen van vakmanschap.
- Vanuit het werken aan duurzaamheid is veel aandacht voor het ambacht, voor ambachtelijke producten en voor het Rijnlandse model als principe voor een duurzame manier van organiseren, op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen (Albert, 1993 [1991], Peters & Weggeman, 2009).
- Met het oog op de ontwikkeling van een kennissamenleving wordt het belang van vakmanschap ook gezien. De overheid richt centra voor expertise en voor innovatief vakmanschap op, die in economische topsectoren zoals water, chemie en high tech-industrie verbindingen moeten leggen tussen vaklieden, ondernemers en wetenschappers, tussen het middelbaar en hoger beroepsonderwijs. Met praktijkonderzoek door lectoraten in het hbo, programma's als 'Focus op vakmanschap' in het mbo en doorlopende leerlijnen van vmbo, mbo naar hbo wordt het belang van vakmanschap voor onze samenleving benadrukt.
- De impact van de nieuwe informatie- en communicatiemediën op het leven en werken in de moderne westerse wereld is zo enorm en nieuwe, slimme technologieën zijn zo radicaal in hun ontwikkeling en toepassingen, dat menig-een het gevoel heeft op de drempel te staan van een nieuw tijdperk. Stond de zeventiende eeuw in het teken van de mechanisering van het wereldbeeld, aan het einde van de twintigste

eeuw is er sprake van een digitalisering van het wereldbeeld. De 'digitale revolutie' brengt veranderingen in de aard en de organisatie van de samenleving en de cultuur teweeg, die net zo ingrijpend zijn als de veranderingen die veroorzaakt werden door de opkomst van de mechanische wetenschappen en de machinetechniek (De Mul, 1997). Toffler (1980) had de digitale revolutie al eerder als de derde grote omwenteling in de geschiedenis aangeduid, na de agrarische en de industriële revolutie.

Opvattingen over ontwikkeling van vakmanschap

Na een beroepsopleiding is een vakman niet klaar. Nieuwenhuis & Poortman (2009) nemen de 10.000 uren norm over, die door de publicist Gladwell (2008) populair werd gemaakt. Gladwell verwijst op zijn beurt weer naar een onderzoek van de psycholoog Ericsson, die liet zien dat het muzikanten van kindsbeen af zo'n 10.000 uur vergt om een bekwaam muzikant te worden en dat het niet zozeer gaat om talent maar om toewijding. Vele uren *deliberate practice* zijn volgens Nieuwenhuis & Poortman nodig om van novice, via gevorderd, competent, en ervaren uiteindelijk een expert te kunnen worden. Als beroepsopleidingen de vakman tot het stadium 'competent' brengen, dan zijn er volgens hen nog zeker vijf tot zes jaar begeleid werken nodig om tot volledige wasdom te komen. Dat is een opdracht voor de HRD-functie in organisaties. Over de manier waarop die functie ingevuld is, wordt soms heftig gediscussieerd.

Waar sommige auteurs focussen op het individu en diens talenten (Harrison & Kessels, 2004; Dewulf, 2012), benadrukken anderen vooral het belang van het collectief (Wenger, 1998; Knijff, 2006; Engeström & Sannino, 2010; Sprenger, 2011; Sennett, 2012). In de beroemde studie *Talking about machines* laat Orr (1996) zien hoe dit werkt en hoe kopieermachineremonteurs elkaar ontmoeten in morsige wegre-restaurants, als alternatief voor de handboeken en systemen van de organisatie die vaak nutteloos blijken te zijn.

Waar Kessels de nadruk legt op de ontwikkeling van de organisatie als corporate curriculum en twijfelt aan de mogelijkheden het leren en ontwikkelen te managen (Kessels, 2001) en Sprenger (2011) de nadruk legt op zingeving als grootste prikkel om het verwerven van vakmanschap op verschillende niveaus te bevorderen, wijzen Engeström (Engeström & Sannino, 2010) en Knijff (2006) erop dat HRD'ers méér in hun mars moeten hebben dan dialogische en psychologische vaardigheden. Om vakmanschap te ontwikkelen moet het gesprek ook 'ergens over gaan'.

Zelf werd ik gegrepen door het HRD-vak na het lezen van *Designing instructional systems* van A.J.

Romiszowski (1984). Een boek boordevol benaderingen om het vakmanschap te leren kennen en de opleidingsnoodzaak te bepalen. Ook in *Opleiding & Ontwikkeling* vond je twintig jaar geleden instrumenten om arbeidsprocessen te begrijpen en leerprocessen te ontwerpen. In de hedendaagse ontwerpliteratuur zijn zulke gereedschappen voor de HRD'er als vakman bijna niet meer te vinden. Waren het voorbeelden van Taylorisme, waarvan het goed is dat ze zijn verdwenen? Of is het zorgelijk dat de hedendaagse HRD'er nauwelijks meer weet heeft van vakmanschap?

Vele auteurs benadrukken het belang van spel in de ontwikkeling van nieuw vakmanschap. In economisch zware tijden zijn verbeelding en creativiteit nodig. Managers hebben de kunst van het spelen verlerend (Letiche, 2002). Moor (2012) heeft het zelfs over 'geweld van organisatie'. De hoop is gevestigd op de kunst van het vakmanschap. Is het na de vakman als 'homo faber', de mens-maker, nu hoog tijd voor de vakman als spelende mens, homo ludens?

HRD-vakmanschap in de toekomst

Voor welke opgave staan we als HRD-professie nu en in de toekomst? Moeten we helpen om het vakmanschap in ere te herstellen en te restaureren? Moeten we naar slimme verbindingen zoeken tussen vakmanschap, technologie en organisatie en het vakmanschap verder industrialiseren en meenemen in een derde industrialiseringsgolf? Of doen zich werkelijk nieuwe perspectieven voor en is het nieuwe werken méér dan voer voor romantici? Is het streven naar een betere wereld een HRD-taak of loert daarin het gevaar van de naïviteit van 'even een creatieve werkvorm bedenken om die te bewerkstelligen'?

Wat kan de vakman, nadat hij van alle kennis werd ontdaan en in een Maslov-piramide werd gestopt, nog van HRD'ers verwachten? Zal de HRD'er van de toekomst goed zijn in het analyseren van bedrijfsprocessen om te helpen het vakmanschap in het postindustriële tijdperk weer in ere te herstellen? Of houden we het als HRD'ers bij het faciliteren van betekenisgeving en de vakman die zijn eigen boontjes dopt?

Oproep

De redactie van *Opleiding & Ontwikkeling* nodigt u uit om mee te denken over vakmanschap en de rol van HRD-professionals bij de ontwikkeling daarvan. Wij zijn geïnteresseerd in HRD-praktijken die vakmanschap in ontwikkeling brengen. Wilt u een bijdrage leveren aan het discours, heeft u voorbeelden van bijzondere leerpraktijken en de bijdrage van HRD-professionals, of heeft u instrumenten ontwikkeld die de ontwikkeling van vakmanschap stimuleren, schroom dan niet om contact op te nemen met Ton Bruining, de redacteur van deze reeks (ton.bruining@gmail.com).

In de reeks zullen we verschillende kanten van het verlies aan vakmanschap en het perspectief op de ontwikkeling van vakmanschap belichten en aandacht besteden aan de opdrachten die HRD'ers daaruit af kunnen leiden. ●

Literatuur

- Albert, M. (1993 [1991]). *Capitalism against capitalism*. London: Whurr.
- Bourdieu, P. (1990 [1980]). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Brink, G. van den, Th. Jansen & D. Pessers (2005). *Beroepszeer*. Amsterdam: Boom.
- Engeström, Y. & A. Sannino (2010). 'Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges'. *Educational Research Review*, 5 (1), 1-24.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown.
- Harrison, R. & J.W.M. Kessels (2004). *Human Resource Development in a knowledge economy. An organizational view*. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan.
- Jansen, Th., G. van den Brink & J. Kole (2009). *Beroepstrots*. Amsterdam: Boom.
- Kessels, J. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede, Universiteit Twente.
- Knijff, R. (2006). 'Postindustriële Human Resource Development: een kritiek'. *Management & Organisatie*, 60 (1), 50-78.
- Letiche, H. (2002). Spelen met Human Performance Improvement. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15, (1/2), 5-8.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels*. Utrecht: Ilzer.
- Mul, J. de (1997). 'De informatisering van het wereldbeeld'. *Erasmus Magazine*, 13 november 1997, 19-22.
- Nieuwenhuis, L. & C. Poortman (2009). 'Werkplekieren in het beroepsonderwijs'. In: R. Klarus & P.R.J. Simons (eds.) *Wat is goed onderwijs? Bijdragen uit de psychologie*. Den Haag: Lemma.
- Orr, J. (1996). *Talking about machines*. Ithaca: Cornell University Press.
- Peters, J. & H. Jansen (2011). '100 jaar piepel-managen is wel genoeg'. *Slow management*, 18. Opgehaald op 1 december 2012, van <http://www.slowmanagement.nl>.
- Peters, J. & J. Pouw (2006). *Intensieve menshouderij*. Schiedam: Scriptum.
- Peters, J. & M. Weggeman (2009). *Het Rijnland-boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact.
- Romiszowski, A.J. (1984). *Designing instructional systems*. London: Kogan Page.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. London: Allan Lane.
- Sennett, R. (2012). *Together*. London: Allan Lane.
- Smith, A. (1982[1776]). *The wealth of nations*. Harmondsworth: Penguin books.
- Sprenger, C. (2011). Vakmanschap als beweging. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24 (4), 16-20.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. London: Collins.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheeler, T. (2004). *Die grosse Stratocaster-Chronik. 50 Jahre Fender Stratocaster*. Bergkirchen: PPV Medien.



Dr. Ton Bruining is diëtist, organisatiekundige, opleidingskundige en humanisticus. Hij is als senior adviseur voor KPC Groep werkzaam in het beroepsonderwijs. E-mail: ton.bruining@gmail.com