

# Thema

# Ontwikkelen van vakmanschap

'Vakmanschap staat voor een duurzame, basale menselijke drijfveer, het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf', aldus Richard Sennett in zijn boek 'De ambachtsman' (origineel 'The craftsman'). Het feit dat een wetenschapper als Sennett in 2008 een omvangrijk werk publiceert over de geschiedenis en de huidige waarde en rol van de ambachtsman in de postindustriële samenleving geeft aan dat het onderwerp vakmanschap c.q. ambacht niet gebonden is aan industrieel of ambachtelijk handwerk, maar dat het veel meer met andere aspecten van het uitoefenen van een vak te maken heeft. Uit het citaat blijkt dat Sennett de 'beleving' van het vak een belangrijke rol toekent.

## Vakmanschap in de praktijk

Ook in de wereld van de re-integratie zien we vooral bij de gedreven uitvoerders een aantal kenmerken van vakmanschap of professionaliteit in de praktijk terug. Zij genieten van hun successen, willen zich steeds weer verbeteren, zoeken naar vernieuwing en uitdagingen en zijn geïnteresseerd in kennis omtrent effectiviteit. Tegelijkertijd zien we dat veel casemanagers en werkcoaches deze inhoudelijke gedrevenheid niet tentoonspreiden en dat veel organisaties waarin zij werken er nog niet expliciet naar streven dergelijke medewerkers te krijgen en te behouden. Het tegendeel is vaak eerder waar: organisaties zijn procesgestuurd in plaats van dat zij gericht zijn op het bereiken van een optimaal resultaat door een beroep te doen op professionaliteit, evidence based handelen, methodieken en instrumenten. In welke mate er binnen de uitvoeringspraktijk van re-integratie sprake is van

professionaliteit en welke randvoorwaarden dat mogelijk maken en bevorderen, is op dit moment niet duidelijk.

## Er wordt aan gewerkt

Dat wil niet zeggen dat er niets over de stand van zaken te zeggen is. Dit nummer van Aan de slag laat zien dat het tegendeel het geval is. Wat echter niet voor handen is, is een gestructureerd wetenschappelijk overzicht van professionaliteit binnen de sector. Daar wordt wel hard aan gewerkt. Divosa is gestart met het programma Vakmanschap dat binnen twee jaar de gemeentelijke re-integratiesector op een hoger plan moet brengen voor wat betreft de professionaliteit. Het Gilde Re-integratie is sinds 2008 bezig met een veelheid aan initiatieven gericht op bevordering van effectiviteit en vakmanschap en de website [www.interventies-naarwerk.nl](http://www.interventies-naarwerk.nl) bevat een veelheid aan meer en minder goed onderbouwde re-integratie-interventies die de effectieve en professionele uitvoering van re-integratie beter en transparanter moeten maken. Maar zoals gezegd het *overall* beeld ontbreekt. Daarom doe ik hier een aanzet voor het schetsen van dat overall beeld.

## Vernieuwde aandacht

Professionaliteit en de rol van de professional staan de afgelopen paar jaar weer in het centrum van de politieke, uitvoerings- en wetenschappelijke belangstelling. De aandacht is niet nieuw, want ook in de jaren '70 en '80 zijn reeds veel wetenschappelijke studies aan het onderwerp besteed. Zo stamt het concept van de 'street-level bureaucrat' van Lipsky waarnaar nog steeds wordt verwezen uit

1980. De analyse van het functioneren van professionals in de westerse, postindustriële samenleving heeft sindsdien niet stilgestaan. In de inleiding heb ik daar al iets over gezegd. Maar wat een professional is en kan doen, is niet alleen afhankelijk van de persoon en de organisatie waarin hij/zij werkt, maar ook van de sector waarin gewerkt wordt en van randvoorwaarden op sectoraal of landelijk niveau. Samengevat wordt het vakmanschap van een professional in een sector bepaald door:

- de sector waarin de professional opereert;
- de organisatie waarbinnen hij functioneert;
- het individuele niveau van de professional.

Momenteel voert Regioplan in samenwerking met het Gilde Re-integratie een onderzoek uit naar deze drie niveaus. Vooruitlopend op de uitkomsten van dat onderzoek schets ik hieronder alvast de mate waarin binnen de wereld van re-integratie sprake is van vakmanschap of professionaliteit. Ik doe dat door elk van de drie niveaus kort te belichten.

## Sectoraal niveau

Op sectoraal niveau, waaronder eventueel ook de maatschappij als geheel die eisen stelt, gaat het om zaken als:

- beroepenstructuur en beroepseisen;
- beroepsopleidingen;
- beroepsvereniging;
- gedrag- en beroepscode (erkenning, bescherming);
- bij- en nascholing;
- kennisontwikkeling en -borging en vertaling daarvan naar de praktijk.

Deze eisen kunnen ook door en vanuit de organisaties binnen de sector gesteld worden. Cruciaal is dat

het op dit niveau gaat om zaken die voor de hele sector gelden, omdat zij binnen de sector verplichtend zijn afgesproken of omdat zij van bovenaf zijn opgelegd. Concrete voorbeelden op dit niveau zijn:

- de aanwezigheid van een beroepsvereniging (momenteel in ontwikkeling op initiatief van Divosa);
- de aanwezigheid van overeenstemming omtrent de inhoud van relevante opleidingen (hoewel er binnen verschillende Hogescholen wel aan curricula op het terrein van re-integratie wordt gewerkt, lijkt er eerder sprake te zijn van concurrentie dan van een streven naar overeenstemming over de inhoud van zo'n opleiding);
- overeenstemming over kennisontwikkeling op het vlak van re-integratie alsmede het oprichten van een kenniscentrum (ook hier is geen sprake van afstemming of coördinatie, noch van een gebundelde poging om te komen tot een onderzoeksagenda en/of een verplichting om ingezette interventies te evalueren zodat gekomen wordt tot een daadwerkelijk gedeelde, toegankelijk kennisfundament waarvan de uitvoerders gebruik kunnen maken).

## Organisatieniveau

Op organisatieniveau worden vakmanschap en professionaliteit onder andere door de volgende zaken bepaald en bevorderd:

- visie van de leiding van een organisatie op professionaliteit, bevordering en borging daarvan en vertaling in sturingsprincipes;
- een structurele leercyclus waarin de organisatie de eigen uitvoering periodiek op effectiviteit en efficiency evalueert;



- aansturing van de professionals op kennisgebruik en gerealiseerde resultaten in plaats van op output/proceskenmerken, zoals het aantal personen dat op een traject is 'gezet' of het aantal sancties dat is opgelegd; en
- voorzien in de randvoorwaarden voor de ontwikkeling en het handhaven van professionaliteit zoals het structureel ruimte bieden voor intervisie en collegiale toetsing.

Deze criteria op organisatieniveau hebben vooral betrekking op de randvoorwaarden die georganiseerd moeten worden zodat uitvoerenden zich als professional kunnen gedragen. Een specifiek aspect van vakmanschap is de aansturing. Het lijkt erop dat vakmanschap een andere vorm van aansturing vergt, die minder hiërarchisch is en meer coachend. In de dagelijkse praktijk van met name publieke uitvoeringsorganisaties (gemeenten en UWV) blijkt dat lastig. De (wisselende) politieke prioriteiten vragen vaak om een verantwoording die juist voorbij gaat aan het hoofddoel waarmee professionals bezig (zouden moeten) zijn. Er is dan ook alle reden de komende tijd expliciet aandacht aan dit aspect van vakmanschap te besteden. Het is wat dat

betreft bemoedigend dat Divosa in zijn programma aparte 'lijnen' heeft opgenomen gericht op management en bestuur.

### Individueel niveau

Het individuele niveau van 'dé vakman' wordt over het algemeen centraal gezet. Dit suggereert ten onrechte dat als een dienstverlener aan de persoonlijke kenmerken van een vakman voldoet hij/zij zich ook wel als zodanig gaat gedragen. De hiervoor geschetste eisen op de twee andere niveaus maken duidelijk dat dit geenszins het geval is. Desondanks geldt natuurlijk ook op het niveau van de beroepsbeoefenaar dat professionaliteitseisen gesteld moeten worden. Ik noem er enkele:

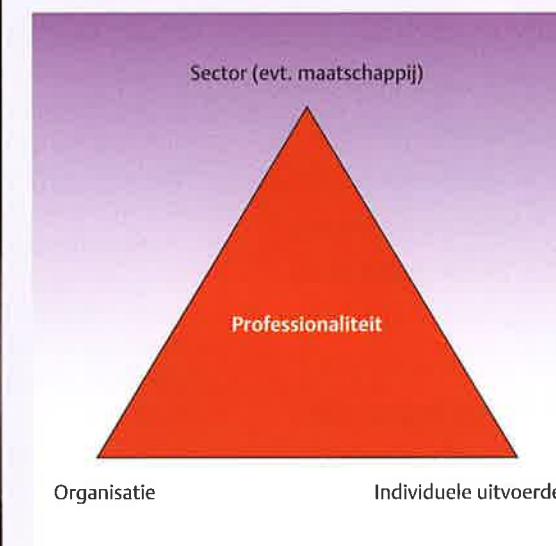
- methodisch werken op alle aspecten van het werk. Hierin is essentieel dat de vakman in gelijke situaties gelijk handelt, maar ook dat verschillende uitvoerders in gelijke situaties gelijk handelen. Op die manier verdwijnt de willekeur;
- gebruik van bewezen effectieve aanpakken en methodieken. Lang niet altijd is er binnen de re-integratie een compleet inzicht in welke interventies wel en niet effectief zijn in welke geval-

len. In de gevallen dat dit inzicht er wel is, moeten professionals daar gebruik van maken en niet naar eigen goeddunken handelen;

- gestructureerde en periodieke intervisie. Ware professionals vinden het belangrijk, nodig en zelfs leuk om van elkaar te leren en op die manier zelfs steeds weer beter te worden in de uitoefening van hun vak;
- periodieke inhoudelijke her- en bijscholing. Uiteraard hoort dan ook het streven naar het steeds weer verkrijgen van de nieuwste inzichten uit onderzoek en wetenschap tot het doen en laten van de vakman. De wereld van arbeidsdeskundigen biedt hiervan mooie voorbeelden; en
- maatwerk, collegialiteit en uitwisseling van kennis en ervaringen staan boven autonomie en vrijheid van handelen. De effectiviteit van het persoonlijk handelen voor de individuele klant vormt leidraad voor al het handelen.

### Noodzakelijke stap

Wanneer we de relatie tussen de drie aspecten schematisch (zie afbeelding) weergeven ontstaat een tamelijk eenvoudig beeld.



Deze drie aspecten van de re-integratieprofessional moeten in de komende tijd nader ingevuld worden. De uitvoerders moeten daarbij een belangrijke rol spelen. De poging vanuit Divosa om de ontwikkeling van een beroepsvereniging te stimuleren speelt daarbij een belangrijke rol. Maar ook het initiatief om via LinkedIn een platform van participatieprofessionals te creëren is van belang.

Duidelijk is dat de professionals zelf zich uiteindelijk als vakmensen moeten ontwikkelen en organiseren. Dat is een eerste noodzakelijke stap. Maar ik hoop hiervoor geïllustreerd te hebben dat dit niet voldoende is. Ook op andere niveaus moet het één en ander gebeuren. Het management vervult hierin een belangrijke rol. De aansturing van uitvoerders moet veranderen (van procesgestuurd naar resultaatgestuurd) en dat zal nog heel wat voeten in de aarde hebben.

Roeland van Geuns is lid van de redactieraad en partner/manager bij Regioplan. Per 1 april is Roeland lector Armoede en Participatie aan de Hogeschool van Amsterdam.