

De waarde van werk

Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging

Saskia Boumans

Publicatie nr. 8



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Februari 2015

Opmaak en druk:
Weemen Drukwerk & Communicatie, Haps

De Burcht
Henri Polaklaan 9
1018 CP Amsterdam
tel: 020-6241166
info@deburcht.nl
www.deburcht.nl

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De waarde van werk

Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging

Saskia Boumans

Publicatie nr. 8



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	10
Happy worker, hard worker?	12
Vraagstelling en indeling	13
Deel 1: Vakmanschap en professionaliteit	16
Hoofdstuk 1. Een eerste verkenning: professionaliteit en vakmanschap	18
Vakmanschap	19
Professionaliteit	20
Hoofdstuk 2. Beroepsmatige professionaliteit en vakmanschap	23
Professionaliteit, bureaucratie en markt	24
Professionaliteit als derde logica	25
Marktwerking en New Public Management	26
Beroepszeer of beroepstrots	27
Van probleem naar oplossing?	28
De logica van het vakmanschap	30
De mens als maker	31
Bravermans arbeidsprocestheorie	32
Hoofdstuk 3. Organisatorische professionaliteit en vakmanschap	35
Liberaal staat, government en flexibele arbeidsorganisatie	36
Professionaliteit als disciplinerend mechanisme	37
Professionaliteit en onafhankelijkheid	39
De mens in de productie	40
Divosa en vakmanschap	41
Het Rijnlandse model	42
Depolitiseren van de arbeidsverhoudingen	44
Conclusie deel 1	45
Deel 2: vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging	47
Hoofdstuk 4. De vakbeweging en het arbeidsproces: een historisch overzicht	49
Weerstand van de vakbeweging	52
Samenwerking met de vakbeweging	53
Fordistisch compromis in Nederland	55
De Hawthorne experimenten	56
Sociotechniek, zelfverwerkelijking en zelfbeheer	57
De tweede revolutie in de auto-industrie	58
Vakmanschap: werknemer als partner in productie	59

Naar nieuwe arbeidsverhoudingen	60
De professionals: proletarisering, de- of herprofessionalisering?	63
Hoofdstuk 5. De FNV, vakmanschap en professionaliteit	65
Wat is vakmanschap volgens de FNV	67
Kwaliteit van arbeid	71
Vakmanschap, afspraken en uitvoering	72
Bedrijfstakbonden: organisatie van kennis als vakbondsstrategie	73
Beroepsverenigingen	73
Nederlandse Vereniging van Journalisten	75
Algemene Onderwijsbond	76
Horecabond FNV	77
Organiseren via sociale eenheid, sector of vak?	88
Conclusie deel 2	81
Slotconclusie	84
Bijlage 1. Overzicht arbeidsvoorwaardenbeleid FNV	87
Bijlage 2. Cao-afspraken over vakmanschap	94
Literatuur	97

Voorwoord

Vakmanschap en professionaliteit zijn termen die moderne vakbondsbestuurders graag in de mond nemen om te benadrukken dat zij hedendaagse werknemers als mondige en zelfstandige mensen zien. Mensen die trots zijn op hun werk, die willen investeren in hun verdere ontwikkeling en zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun loopbaan. Een moderne vakbeweging schrijft hen niet voor wat zij moeten doen, maar ondersteunt hen in die ambitie. Door zich meer te richten op de ondersteuning en ontwikkeling van vakmanschap en professionaliteit zouden vakbonden herkenbaarder worden voor werknemers en daarmee weer meer leden aan zich kunnen binden. Maar wat wordt er eigenlijk bedoeld met vakmanschap en professionaliteit? Worden die twee termen wel terecht in één adem genoemd? Wat heeft de gasfitter als vakman gemeen met de leraar of medisch specialist als professional? En wat betekent het voor de rol van de vakbeweging als vakmanschap en professionaliteit centraal worden gesteld?

Deze publicatie doet verslag van de speurtocht van Saskia Boumans naar de betekenis van vakmanschap en professionaliteit en de rol die zij zouden kunnen spelen in een nieuwe vakbondsstrategie. Ik spreek niet voor niets van een speurtocht, want het bleek geen eenvoudige opgave om deze vragen te beantwoorden. Hoewel iedereen zich wel iets bij de termen vakman en professional kan voorstellen, blijken er in de praktijk heel verschillende betekenissen aan te worden gegeven. En die sluiten vaak niet aan bij de wijze waarop deze termen in de wetenschappelijke literatuur worden geïnterpreteerd. Bovendien kun je de discussie over vakmanschap en professionaliteit niet los zien van de organisatie van de arbeid in de kapitalistische samenleving. Daar is veel, heel veel over geschreven, maar merkwaardigerwijze gaat de huidige aandacht voor vakmanschap en professionaliteit daar grotendeels aan voorbij. Volgens Boumans zijn deze begrippen daardoor – ten onrechte – gedepoliteerd. Ten onrechte, omdat het veel uitmaakt vanuit welk perspectief men naar vakmanschap en professionaliteit kijkt.

Boumans onderscheidt een beroepsmatig perspectief, waarin zelfbeheer en de mogelijkheid om zichzelf te ontplooiën centraal staan, van een organisatorisch perspectief, waarin vakmanschap en professionaliteit een instrumentele betekenis hebben en uiteindelijk ten dienste staan van de winstgevendheid van het bedrijf. Volgens Saskia Boumans dreigt dit tweede perspectief steeds meer de overhand te krijgen, ook in de wijze waarop de vakbeweging met het thema omgaat. Zij wijst dit ten stelligste af: “Als het doel van het bevorderen van vakmanschap het vergroten van de winstgevendheid van een bedrijf en een land is, dan verliest de mens.”

Alvorens tot deze conclusie te komen, maakt Boumans een tour d’horizon langs vele grote denkers en vele invloedrijke ideeën op het gebied van vakmanschap, professionaliteit en arbeidsorganisatie. Zij confronteert de academische discussies over professionaliteit door Eliot Freidson en over vakmanschap door Richard Sennett met recente Nederlandse discussies over beroeps(z)eer door Thijs Jansen e.a. en over de teloorgang van de professionaliteit in het onderwijs door Ad en Marijke Verbrugge. Zij gaat terug naar de begindagen van het ‘scientific management’ toen Frederick Taylor aanvankelijk grote weerstand opriep, maar uiteindelijk een zwaar stempel zou drukken op het management van arbeidsorganisaties in de twintigste eeuw. Zij roept de pessimistische analyses van Harry Braverman van de degradatie (*deskilling*) van het vakmanschap in herinnering, maar ook de optimistische verwachtingen van de sociotechnici, die meenden dat

zelfverwerkelijking en zelfbeheer niet strijdig waren met, maar juist dienstbaar aan een efficiënte inrichting van de arbeidsorganisatie. En tot slot gaat zij na hoe de termen vakmanschap en professionaliteit in de vakbeweging worden gebruikt. Daarbij ziet zij een duidelijk verschil tussen de wijze waarop in de FNV in brede zin over deze begrippen wordt (na)gedacht en de benadering van vakmanschap en professionaliteit in enkele vakbonden die zich specifiek op een bepaalde beroepsgroep richten, zoals onderwijsbond AOb en journalistenbond NVJ.

Saskia Boumans wil graag Willem Noordman bedanken voor de mogelijkheid die hij bood om dit onderzoek uit te voeren. Dank is verder verschuldigd aan Wouter van der Schaaf, Milèn van Boldrik, Marcel Nuyten, Thomas Bruning, Kees Korevaar en alle andere geïnterviewden voor de interessante gesprekken.

Je hoeft het niet per se met Boumans conclusie eens te zijn om in deze publicatie veel waardevol en prikkelend materiaal te vinden dat kan helpen om de eigen visie op vakmanschap en professionaliteit aan te scherpen. Voor een vakbeweging die vakmanschap en professionaliteit ziet als belangrijke componenten in haar strategie, biedt deze publicatie dan ook onmisbare stof tot nadenken.

Paul de Beer
Wetenschappelijk directeur
Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inleiding

In juni 2014 staat in de *International New York Times* een artikel met de kop: 'Why you hate work'.¹ De inleiding doet vermoeden dat het geen *tongue-in-cheek* artikel is, maar gemeend: *"For many people the world over, work is a depleting, dispiriting experience, and in many ways, it's getting worse."* Het artikel is geschreven door twee mensen van het wereldwijd opererende consultancybedrijf 'The Energy Project' en reproduceert een aantal onderzoeksresultaten. Zo voelt enkel 13 procent van de werknemers uit 142 landen zich geëngageerd in zijn of haar werk, schrijven ze.

Uit een onderzoek onder 12.000 Amerikaanse kantoorwerknemers is gebleken dat vier behoeften het engagement en de productiviteit van mensen het meest positief beïnvloeden. Deze behoeften zijn van fysieke, emotionele, mentale en spirituele aard. De fysieke behoefte is de mogelijkheid je regelmatig op het werk op te laden. Met de emotionele nood wordt bedoeld dat mensen zich gewaardeerd willen voelen. De mentale behoefte die mensen voelen op hun werk is de mogelijkheid om volledig op te gaan in de belangrijkste taken en zelf te bepalen waar en wanneer ze het werk uitvoeren. De spirituele behoefte, tot slot, refereert aan de behoefte om vooral te doen waar je goed in bent en bij te dragen aan een hoger doel op het werk.

De beschreven behoeften zijn herkenbaar. Het idee dat werk niet alleen moet bijdragen aan de doelstellingen van de werkgever, maar ook een functie moet hebben in het leven van de werknemer heeft ook diepe wortels in de vakbeweging. In de grondslagen van de FNV uit 1997 staat bijvoorbeeld: *"De FNV wil volwaardig werk voor iedereen. Dat is werk waarin mensen zich kunnen ontplooiën, zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen en met elkaar kunnen communiceren en het is werk dat veilig is en de gezondheid niet schaadt. Het moet zinvol werk zijn, dat wil zeggen werk dat herkenbaar bijdraagt aan het product of de dienstverlening van het bedrijf."* Alleen de fysieke behoefte, het zich regelmatig kunnen opladen op het werk, vinden we niet terug in deze beschrijving. Wel een 'negatieve' variant; de bescherming van de fysieke veiligheid.

Werk dient zinvol te zijn. En daarom draagt de vakbeweging vakmanschap en professionaliteit traditioneel hoog in het vaandel. Denk bijvoorbeeld aan de acties tegen het beroemde schroefje dat lopende-bandwerknemers worden geacht aan te draaien zonder enig idee te hebben van de functie van dat schroefje in het eindproduct. De kritiek was en is dat het vakmanschap van die werknemers niet wordt benut of verdwijnt, en bovendien zorgt het opknippen van taken en functies ervoor dat een werknemer niet meer de mogelijkheid heeft om zich te herkennen in het eindproduct. Het nut van het aandraaien van dat schroefje en dus van de arbeid is niet duidelijk. Of denk aan de beweging rond de sociotechniek in de jaren '80 waarin werd getracht om opnieuw volwaardige functies te creëren door het arbeidsproces te reorganiseren. De strijd om de kwaliteit van de arbeid heette het toen. In hoeverre de vakbeweging vakmanschap, de kwaliteit van de arbeid en de inrichting van de werkplek serieus genoeg heeft genomen, is een langlopende discussie. Kees Korevaar schrijft bijvoorbeeld in zijn dissertatie dat het jammer is dat de industriële vakbeweging zich op het hoogtepunt van haar macht niet nadrukkelijker heeft bezig gehouden met vakmanschap (Korevaar, 2000).

De laatste jaren lijken vakmanschap en professionaliteit weer bovenaan de vakbondsagenda te staan. In deze jaren van interne strijd, teruglopend ledental en uitblijvende successen zijn

¹ Het artikel kan worden terug gelezen op de site van de NYT: http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=0 Het rapport van Towers Watson waar het artikel op gebaseerd is: <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>.

er twee strategieën of ideeën waarop wordt ingezet: activerend vakbondswerk en terug naar de werkvloer middels vakgericht vakbondswerk. Midden in de crisis van de FNV pennen de voormalige kopstukken van de FNV in hun besluiten uit Dalfsen van 3 december 2011 neer: *“Mensen met soortgelijk werk willen en krijgen ruimte en autonomie om zelf te bepalen hoe ze het werk, beroep en de arbeidsvoorwaarden vormgeven.”* En: *“De Nieuwe Vakbeweging heeft als ambitie om een bijdrage te leveren aan het vermogen van mensen om zich in en door hun werk te ontwikkelen tot vrije, onafhankelijke individuen.”* Bij de acties van de schoonmakers vinden we beide strategieën, toevallig of niet, terug. Brigitte de Waal, schoonmaakster bij OSB De Beijumkorf in Groningen, zegt: *“Ik krijg anderhalve minuut om een klaslokaal schoon te maken. Dat kan dus niet. Dan wordt het niet echt schoon en dat is niet gezond voor de kinderen. Ik kan hun ouders niet meer in de ogen kijken. Ik wil gewoon genoeg tijd om mijn werk te doen.”*² Maar ook bij de nu al jaren durende strijd in de zorgsector rond de grootste cao van Nederland, de cao voor verpleeg- en verzorgingstehuizen en thuiszorg (VVT), spelen vakmanschap en zeggenschap over het werk. En laten we de grootste vakbondsactie van de laatste jaren, de staking in 2012 van 50.000 leraren tegen bezuinigingen in het passend onderwijs niet vergeten. Ook daar speelden vakmanschap en professionaliteit prominente rollen naast verlies van werkgelegenheid.

Het onderwerp wordt de vakbeweging ook steeds meer opgedrongen. De sterke groei van zelfstandigen zonder personeel zorgt er bijvoorbeeld voor dat kennis delen en opdoen binnen werkorganisaties veranderen. Net als de besparingen op de publieke dienstverlening gecombineerd met toenemende (gedwongen) vrijwilligerswerk zorgen voor discussies over wat professionaliteit en vakmanschap is en hoe dit in relatie staat tot bijvoorbeeld kennis en loon.

Happy worker, hard worker?

Het idee van zinvol werk waarin ruimte is om jezelf te ontwikkelen en waarvoor waardering bestaat, is dus sterk verbonden met de identiteit van de vakbeweging. De schrijvers van het artikel ‘Why you hate work’ richten zich echter anders dan de titel doet vermoeden niet tot werknemers, maar tot werkgevers. Ze refereren aan de positieve relatie die er bestaat tussen het werkgeeluk van een werknemer en zijn of haar engagement, loyaliteit, werkbevrediging en daarmee de winstgevendheid van die werknemer: *“Studies (...) have shown a clear relationship between high levels of employee engagement — colloquially defined as the willingness and ability to go the extra mile — and improved financial and operational results.”*, staat te lezen in het onderzoeksrapport van Tower Watson waar de schrijvers van het artikel zich grotendeels op baseren (Towers Watson, 2012). Werkgevers en vakbonden als de collectieve stem van werknemers hebben in dit perspectief dus hetzelfde belang, zou de voor de hand liggende conclusie zijn. Want interessant werk waarvoor je de tijd krijgt om uit te voeren op een moment en wijze die je zelf kan bepalen, dat bijdraagt aan de doestellingen van het bedrijf en dat wordt gewaardeerd, is zowel zelfrealiserend of bevredigend voor de werknemer als winstgevend voor het bedrijf.

De schrijvers van het artikel stellen zichzelf - en ons - vervolgens uiteraard de vraag waarom dit dan niet al jaren gebeurt. De vraag die het artikel bij mij opriep was echter een andere: als werkgevers overgaan tot een psychologisering van het werk door de behoeften van de werknemer

2 NRC Handelsblad, 21 januari 2014 (<http://www.nrc.nl/carriere/2014/01/21/schoonmakers-maken-uit-protest-goed-schoon/>)

om goed werk af te leveren te gebruiken voor het realiseren van de winstdoelstellingen kan het nastreven van vakmanschap en professionaliteit dan nog een emancipatoire vakbondsstrategie zijn?

Vraagstelling en indeling

In de komende pagina's wordt gekeken wat vakmanschap en professionaliteit is, dus op welke manieren het zich manifesteert in de wereld van het werk. Om vervolgens antwoord te geven op de vraag of en op welke manier vakmanschap en professionaliteit een rol kunnen spelen in een nieuw vakbondsproject.

Om antwoord te geven op de vraag of en op welke manier vakmanschap en professionaliteit een rol kunnen spelen in een nieuw vakbondsproject is dit rapport in twee delen opgesplitst.

In het eerste deel wordt verkend wat vakmanschap en professionaliteit zijn, welke waarden er aan ten grondslag liggen, en welke ontwikkelingen we zien in de praktijk en in het denken. Hoofdstuk 1 geeft een eerste overzicht. Daarbij wordt het verschil in betekenis tussen de begrippen vakmanschap en professionaliteit uitgewerkt. In hoofdstuk 2 en 3 worden deze begrippen verder besproken zoals ze historisch vorm hebben gekregen: in hoofdstuk 2 waar dit gebeurde vanuit beroepsgroepen zelf, en in hoofdstuk 3 wanneer vakmanschap en professionaliteit ingezet werden vanuit de behoefte om de arbeidsorganisatie aan te sturen.

In het tweede deel wordt dit teruggekoppeld naar de vakbeweging. In hoofdstuk 4 doen we dit met een historisch overzicht van de relatie tussen de vakbeweging en de organisatie van het arbeidsproces. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens gekeken naar de wijze waarop de FNV invulling geeft aan vakmanschap en professionaliteit en wat de gevolgen zijn voor de gekozen invulling voor haar functie in de arbeidsmarkt en de samenleving.

Voor het onderzoek is vooral gebruik gemaakt van wetenschappelijke en andere literatuur en van interviews met (hoofd)bestuurders, beleidsmedewerkers en managers van een aantal vakbonden. Er bleken helaas niet voldoende vakbonden bereid te zijn om een kijkje in hun keuken toe te laten. Dit is af en toe een voelbaar gemis in de tekst, omdat het soms moeilijk bleek ideeën te toetsen aan de praktijk. Wellicht kan dit onderzoek overtuigen om de luiken meer te openen, zodat er kruisbestuiving mogelijk is tussen zowel vakbonden onderling als met ideeën uit de wetenschap.

Het is namelijk een actueel vraagstuk voor de vakbeweging. Bijvoorbeeld omdat noties over vakmanschap aan de basis liggen van de huidige heroriëntatie van de FNV die op twee pijlers rust: 'dichtbij de leden' en 'activering'. De eerste pijler betekent onder andere dat de vakbeweging meer oog heeft voor en meer kennis wil over vakmanschap en professionaliteit. De inhoud van het beroep wordt belangrijker dan in het verleden toen de focus vooral lag op de omstandigheden waarin het beroep wordt uitgeoefend. In de organisatie van de nieuwe FNV zien we dit terug in de voorgenomen reorganisatie naar herkenbare sectoren. Maar we zien dit ook terug in bijvoorbeeld de discussie binnen, tussen en over de FNV over beroepsgerichte vakbonden als de AOb en 'generieke' bonden als FNV Bondgenoten en ABVAKABO FNV. Het beeld is ontstaan dat deze beroepsgerichte bonden sterker zijn, omdat ze werken rond vakmanschap en professionaliteit.

De termen vakmanschap en professionaliteit worden ook vaak gebruikt in het maatschappelijk debat. Denk bijvoorbeeld aan het manifest van de sociale partners 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen' uit januari 2011. In dat manifest lezen we: *"Meer dan ooit geldt dat de groei van onze economie moet komen van vitale ondernemingen met vitale, betrokken werknemers: zij zijn de motor. Door vakmanschap te ontwikkelen, werknemers ruimte en zelfstandigheid te geven, nieuwe zekerheden te creëren, plezier in het werk te stimuleren, slimmer te werken met nieuwe technologieën, de dynamiek van het management te vergroten en de flexibiliteit binnen bedrijven te verruimen, verhogen we duurzaam de arbeidsproductiviteit. Want mensen maken het verschil, mensen realiseren groei."*

Uit de tekst wordt duidelijk dat de opstellers van het manifest, FNV Bondgenoten, de Unie, CNV Vakmensen en de AWWN, vakmanschap belangrijk vinden, maar wat het precies inhoudt blijft vaag. Wat wel duidelijk wordt is dat zij net als de schrijvers van het artikel 'Why we hate work' een relatie leggen tussen vakmanschap en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Een secuur onderzoek van wat er precies wordt bedoeld met termen die vaak worden gebruikt zonder dat de betekenis helemaal duidelijk is, is belangrijk. Welke gedachtegang wordt gebruikt of overgenomen als de FNV over vakmanschap en professionaliteit spreekt? Wat is het verschil tussen beide termen en zijn er verschillende vormen van? De intentie, machtsrelatie en context van eisen, voorstellen of ideeën is medebepalend voor de inhoud.

Een aardig voorbeeld hiervan is een eis van de Japanse vakbeweging. Voorafgaand aan de Tweede Wereldoorlog kende zij een militante periode en schoof ze de radicale eis naar voren om loon te betalen naar behoefte en niet op basis van productiviteit. Toen de vakbeweging na WOII was gedecimeerd na een bloedige fase van onderdrukking door de Japanse overheid en de Amerikaanse bezetter schoven de werkgevers hetzelfde voorstel naar voren: wij betalen naar behoeften en niet naar productiviteit. Ogenschijnlijk hetzelfde, maar toch een wereld van verschil.

De inzet van het debat is belangrijk. Dat wordt geïllustreerd door de bijzonder kritische recensie door de historicus James Livingston van het populaire boek *De Ambachtsman*, waarin hij fel uithaalt naar de zware lading die Richard Sennett in *De Ambachtsman* geeft aan werk middels het begrip vakmanschap, namelijk dat *"vakmanschap staat voor een duurzame, banale menselijke drijfveer, het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf."* (Sennett 2008: 17). Waarom, vraagt hij zich af, moet nou juist betaalde arbeid de inherente behoefte aan creativiteit en scheppen van de mens bevredigen? Waarom ontkennen dat arbeid volledig is overgeleverd aan de markteconomie en vrije arbeid niet meer mogelijk is? Livingston sluit zijn artikel af met de mededeling dat als hij de volgende keer gitaar gaat spelen dat niet is om zichzelf te realiseren of politiek te bedrijven, maar gewoon om te ontspannen. Sennetts ode aan vakmanschap past inderdaad verdraaid goed in het verhaal dat werk dé remedie is voor veel zo niet alles. Achtergesteld als vrouw? Ga werken. Achtergesteld als migrant? Ga werken. Arm? Ga werken. Werkloos? Ga werken. Gehandicapt? Ga werken, en het komt goed. En als bonus is er dan dat natuurlijke verlangen om dat werk zo goed mogelijk te doen.

Maar dat is niet alles. Zoals de FNV schrijft in haar congresnotitie van 14 mei 2013: *"Werk is voor mensen een hoog goed. Door werk draai je mee in de samenleving, heb je toegang tot contacten en kan je het bestaan betekenis geven. En het werk mag ook leuk en uitdagend zijn in een aantrekkelijke omgeving. In die zin is het hebben en houden van werk onbetaalbaar."*

Werken of arbeid is kortom ingewikkeld. Het denken over en de praktijk van vakmanschap en professionaliteit spelen hier een rol in. Professionaliteit en vakmanschap zijn immers invullingen

van hoe werk wordt georganiseerd en welke plek deze krijgt in de economie, het bedrijf en het leven van mensen.

Wat de vakbeweging betreft beperkt dit rapport zich overigens tot de FNV. Er wordt om drie redenen alleen gekeken naar de wijze waarop de FNV omgaat met vakmanschap en professionaliteit. Ten eerste vanwege de toegankelijkheid van materiaal, aangezien ik werkzaam ben bij de FNV, ten tweede omdat bij het vergelijken van meerdere organisaties ook andere zaken spelen, zoals de levensbeschouwelijke oriëntatie, en ten derde omdat de FNV alleen al vanwege haar omvang vooralsnog in hoge mate bepalend is voor de ontwikkeling van de vakbeweging in Nederland.

Deel 1

Vakmanschap en professionaliteit

In de komende drie hoofdstukken kijken we naar wat professionaliteit en vakmanschap betekenen. We doen dit aan de hand van een onderscheid dat de Engelse socioloog Julia Evetts maakt. Zij onderscheidt twee vormen van professionaliteit voor kennisintensieve dienstverlenende arbeid: beroepsmatige professionaliteit (*occupational professionalism*) en organisatorische professionaliteit (*organisational professionalism*) (Evetts, 2005). Bij beroepsmatige professionaliteit ligt de macht over de inhoud en uitvoering van het vak grotendeels bij de beroepsgroep zelf. Bij organisatorische professionaliteit daarentegen ligt de macht over inhoud en uitvoering van het werk buiten – boven – de uitvoerders, namelijk bij managers die doelen stellen binnen hiërarchische organisatiestructuren.

De twee vertogen heeft Evetts ontwikkeld denkend aan de professies, niet aan vakmanschap. De basiselementen van beroepsmatige professionaliteit komen echter zo sterk overeen met de invulling die zowel Richard Sennett als Harry Braverman – de twee meest bekende denkers over vakmanschap - geven aan vakmanschap, dat er voor gekozen is ook bij de bespreking van vakmanschap deze indeling aan te houden is. En bij verschillende praktijkvoorbeelden waarin vakmanschap wordt ingezet, zien we de kenmerken terug van organisatorische professionaliteit.

Het interessante aan dit onderscheid is dat het ons helpt om de vraag van dit onderzoek over de relevantie van vakmanschap en professionaliteit voor hedendaags vakbondswerk te beantwoorden, omdat het beide begrippen benadert vanuit een machtsperspectief: wie heeft wat waarover te zeggen. Een belangrijk uitgangspunt bij dit onderscheid is dat er sprake lijkt te zijn van een paradox in het gebruik van professionaliteit in werk. Enerzijds worden ideeën over wat professionaliteit is steeds meer toegepast op en door werknemers in allerlei soorten beroepen en niet meer enkel voor en door de oorspronkelijke professies, dat wil zeggen, de vrije beroepen. Terwijl anderzijds juist de kenmerken die de professies afscheiden van andere beroepen, zoals vertrouwen, handelingsruimte en competentie, onder druk staan door reorganisaties, veranderende wetgeving e.d. (Evetts, 2005). Zicht krijgen op deze paradox zal ook zicht geven op de handelingsmogelijkheden van de vakbeweging. Merk ten slotte op dat beide processen gelijktijdig kunnen plaatsvinden. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een deprofessionalisering van het beroep van onderwijzer in een organisatie die aan het professionaliseren is.

Hieronder staan schematisch de kenmerken van organisatorische en beroepsmatige professionaliteit. In de komende twee hoofdstukken wordt dit verder uitgewerkt.

Figuur 1: Overzicht organisatorische en beroepsmatige professionaliteit

Organisatorische professionaliteit	Beroepsmatige professionaliteit
Een vertoog van controle in toenemende mate gebruikt door managers in werkorganisaties.	Vertoog ontwikkeld en gebruikt binnen professionele groepen.
Rationeel-juridische vormen van autoriteit.	Collegiale consultatie.
Gestandaardiseerde werkprocedures en protocollen.	Discretionaire bevoegdheid en beroepscontrole over inhoud werk.
Hiërarchische structuren van autoriteit en besluitvorming.	Uitvoerders vertrouwen vanwege cliënten en werkgevers.
Managerialisme.	Controlemechanismen door uitvoerders.
Verantwoordelijkheid, regulering, doelen stellen en prestatiemetingen zijn extern.	Professionele ethiek gemonitord door instituties en beroepsverenigingen.
Verbonden aan Weberiaanse modellen van organisatie.	Verbonden aan Durkheims model van beroepen als morele gemeenschappen.

Bron: Julia Evetts (2005). *The Management of Professionalism: a contemporary paradox*; vertaling: Saskia Boumans.

Hoofdstuk 1

Een eerste verkenning:
professionaliteit en vakmanschap

Laten we beginnen met een kleine anekdote: op een maandag was de babysit vergeten dat ze zou oppassen. In haar reactie op de vraag waarom ze niet was gekomen, schrijft ze, naast duizend excuses, ook dat ze het “heel onprofessioneel” van zichzelf vindt. Je begrijpt onmiddellijk wat ze hiermee bedoelt: ik neem mijn werk serieus. Professionaliteit in het academisch debat heeft echter een meer precieze betekenis. Laten we daarom professionaliteit en vakmanschap eerst verkennen vooraleer we overgaan naar de verschillende manieren waarop ze zich manifesteren in de wereld van het werk.

In het dagelijkse taalgebruik betekent vakmanschap meestal zoiets als ‘kwaliteitsvol werk’. Professioneel werken of professioneel zijn betekent net zoiets. Een intuïtief verschil tussen vakmanschap en professionaliteit is dat vakmanschap meer wordt geassocieerd met handwerk, met het manipuleren van materialen. Terwijl professionaliteit eerder denken dan doen is, in ieder geval niet met de handen iets doen. Ambachtelijkheid komt erg in de buurt van vakmanschap. Vakmanschap roept ook romantische associaties op. Houten krullen in verweerde ateliers. Stoere mannen in de weer met hun lasapparaten. Terwijl professionaliteit juist een zakelijk beeld oproept: maatpakken en kokerrokken.

Vakmanschap

De Sociaal Economische Raad (SER) heeft in juni 2013 een advies uitgegeven over vakmanschap, ambachten en ambachtelijkheid ‘Handmade in Holland’. In dit rapport met als ondertitel ‘vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie’ worstelt de raad ook met de precieze betekenis van vakmanschap en ambachtelijk. Hij verwijst voor de definitie van ambacht naar de Van Dale: *“handwerk dat aangeleerd moet worden en als broodwinning wordt uitgeoefend”*. En neemt ook de werkdefinitie van het Economische Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf op, dat zegt: *“vakkundig en geschoold handwerk dat voornamelijk in de praktijk wordt geleerd onder begeleiding van ervaren collega’s, en bedrijfsmatige en/of regelmatige uitoefening van het vak”*. Uiteindelijk komt hij tot een aantal kenmerken van ambachten *“waarbij een beroep of werkzaamheid als ambachtelijk wordt aangemerkt als sprake is van een combinatie van de volgende elementen: vakkundig, handmatig en geschoold maakwerk (vakmanschap, scheppend karakter, maatwerk); voornamelijk in de praktijk geleerd; waarbij vaardigheid van groot belang is; uitgeoefend als economische activiteit”*. Maar wat vakmanschap nu precies is, definieert hij niet verder. Het is vakkundig werk met een scheppend karakter, laten we het daar even bij houden. De SER zegt in zijn advies iets dat interessanter is dan de precieze definitie, namelijk dat: *“bepaalde ambachten nadrukkelijk ook een maatschappelijk, cultureel en historisch belang [vertegenwoordigen]. Zo is voor het behoud van ons cultuurhistorisch erfgoed – dat nationaal en internationaal hoog staat aangeschreven – specialistische vakmanschap onmisbaar.”* (SER, 2013:20). Let op: (specialistische) vakmanschap en ambachten worden hier aan elkaar gelijk gesteld, maar merk vooral op dat door de SER beide begrippen in relatie gebracht worden met iets uit het verleden dat onder druk staat. En dat behouden moet worden. Een pagina eerder valt te lezen: *“De belangstelling voor dergelijke ambachtelijke producten wordt wel verklaard uit individualiseringstendenzen, waarbij een verschuiving zichtbaar is van de vraag naar puur zakelijke functionaliteit en massaproductie (nut) naar meer expressieve, belevingsgevoelige producten en diensten.”* (SER, 2013:19).

Deze hernieuwde belangstelling voor ambachten en vakmanschap constateert ook Glenn Adamson, kunsthistoricus en directeur van het New Yorkse Museum of Arts and Design, in 'The Craft Reader'. En ook hij verbindt dit aan 'het te ver doorgevoerde abstractieniveau van (cultureel) werk en de globalisering die producten en mensen van elkaar heeft losgemaakt' (Adamson, 2010). De cultureel econoom Arjo Klamer verbonden aan de Erasmus Universiteit beschrijft in een column dit gevoel heel treffend: *"Dat laatste blijkt als ik ambachtslui vraag naar wat hen beweegt. Zoals de installateur onlangs. Nee, het gaat niet om het geld. Zijn genoegdoening komt wanneer hij een lastige klus heeft, zoals bij mijn verouderde installatie in een oud huis, en het hem lukt om die klus te klaren. Het geeft bevrediging om te merken dat je goed in je vak bent. Wat hem evenwel stak, was dat opdrachtgevers, en ook zijn baas, zijn vakmanschap niet op waarde weten te schatten. Mensen klagen gauw dat hij te lang bezig is en dat hij zo duur is. En daar gaat het nu om. Dat iedereen weet dat installeren een vak is, en dat de ene installateur een betere vakman is dan de andere. Dat er iets is als voortreffelijkheid."* De vakman als antiheld, die tegen de maatschappelijke stroom in volhardt in zijn innerlijke noodzaak om kwaliteitsvol werk af te leveren, ongeacht de waardering of beloning die hier tegenover staat. Richard Sennetts boek 'De ambachtsman' (2008) appelleert sterk aan dit gevoel. (Het woord ambacht uit de titel komt overigens in de rest van het boek niet meer voor; dat rept alleen over vakmanschap. En toch zou 'De vakman' een heel andere associatie oproepen dan het gekozen 'De ambachtsman'. Minder nostalgisch, niet zo authentiek...). Het gevoel van die voorbijgeen wereld toen we met zijn allen nog dingen met onze handen maakten. Vakmanschap past wonderwel in de nostalgietrend van de laatste jaren. Kindertjes in bruine en gele polyester kleren uit de jaren '70, leden uit de creatieve klasse die oude ambachten nieuw leven in willen blazen, vergeten groenten in nieuwe moestuinen.

Glenn Adamson schrijft dat ambachten en het bijbehorende vakmanschap manieren zijn om tradities en culturele eigenheid te behouden of te vieren. Volgens Adamson vertaalt de roep om meer ambachtelijkheid of vakmanschap zicht op politiek niveau vaak in reactionaire bewegingen (Adamson, 2010: 136). Voorbeelden die hij geeft zijn het Italiaanse en Duitse fascisme uit de jaren '30 en '40, de Sandinisten in Nicaragua, die zich beriepen op het behoud van hun artisanale cultuur en de Arts and Crafts Movement van William Morris uit de 19^e eeuw. Het is de vraag of het terecht is dat Adamson fascistische bewegingen die voor het opbouwen van een beeldcultuur teruggrijpen op verloren rijken gelijk stelt met de dan actuele strijd tegen de oprukkende machinale productiewijzen van William Morris en de zijnen. Maar het geeft wel weer dat vakmanschap ook gezien moet worden in een machtsrelationele context. In een interview uit 2011 zegt Adamson hierover: *"Craft (...) [is] the thing that doesn't have the power. And more than mass production versus hand, or digital versus material, it's actually controlling versus controlled that determines the craft relationship, craft being the controlled thing."* (Gilsdorf, 2011).

Professionaliteit

Professionaliteit heeft een andere smaak dan vakmanschap. Professionaliteit wordt net als vakmanschap onmiddellijk geassocieerd met de motivatie om goed werk af te leveren, maar heeft op het eerste gezicht minder een nostalgische geur om zich heen hangen. De begrippen professioneel, de professional en professionaliteit zijn diep verankerd in het dagelijkse moderne

taalgebruik. Maar wat het wel is, is niet altijd duidelijk, ook niet voor de gebruiker van het woord. In juli 2013 zegt een wethouder uit Deventer: *“Waar professionele hulp nodig is, moeten we die beslist bieden. Niemand komt zonder noodzakelijke professionele zorg.”* De uitspraak volgt nadat hij in nauwe schoentjes was gekomen naar aanleiding van een uitzending in Nieuwsuur waarin hij stelde dat straks ook werklozen medische handelingen gaan uitvoeren. Een donderwolk vol kritiek barste boven zijn hoofd open en niet alleen hij, maar allerhande politici haastte zich om te zeggen dat de kwaliteit van de zorg gewaarborgd blijft door professionals. Waarschijnlijk bedoelen ze hiermee mensen die opgeleid zijn en betaald worden voor het uitvoeren van bepaalde zorghandelingen. Professionaliteit staat in dit geval voor kwaliteit, gedegenheid en kennis. Maar helemaal duidelijk wordt het toch niet waar de grens tussen ‘professionaliteit’ en ‘participatie’ dan precies ligt.

Professionaliteit kan ook een zekere mate van vrijheid betekenen. Denk aan de professionele voetballer of klarinetspeler; geld verdienen met je hobby. Of aan de dokter en de notaris: eigen baas over eigen werk, geen managementlaag en enkel collega’s. Ook kan met professionaliteit een bepaalde beroepsattitude worden gesuggereerd. Zoals de professional uit de personeelsadvertenties die zich semi-autonoom dient te bewegen in het bedrijf of de organisatie en verantwoordelijkheid krijgt en neemt voor projecten.

In de wetenschappelijke literatuur beperkten professionals of de professies zich oorspronkelijk tot de zogenaamde vrije beroepen: dokters, notarissen en advocaten, die hun eigen universum hebben gecreëerd met opleidingen, tuchtcolleges, beroepsstandaarden en collegiale consultaties. Een arts bijvoorbeeld moet eerst zes jaar studeren en coschappen lopen om basisarts te kunnen worden. Wil hij of zij zich daarna specialiseren dan volgt er nog een lange vervolgopleiding. De inhoud van de opleiding wordt bepaald door artsen zelf evenals de inhoud van nascholingscursussen en het ritme waarmee deze gevolgd moeten worden. Ook de inhoud van het beroep wordt door artsen bepaald: welk deel mogen enkel zij uitvoeren en wat kan worden overgelaten aan verpleegkundigen. De tuchtcolleges, die in ieder geval gedeeltelijk bestaan uit andere artsen, bepalen of een arts tekort is geschoten bij de zorg voor een patiënt en kan artsen de toegang tot het beroep ontnemen. Tot slot dienen toekomstig artsen bij hun afstuderen de artseneed af te leggen waarin zij beloven de geneeskunde te zullen uitoefenen ten dienste van de medemens (Trappenburg, 2011).

Tegenwoordig worden beroepen in de semi-publieke dienstverlening ook onder de professionals geschaard. Denk hierbij aan onderwijzers, sociaal werkers, maar ook aan politieagenten en zorgverleners. Deze werknemers roeren zich sinds een decennium in Nederland, omdat ze vinden dat ze door allerlei ontwikkelingen hun werk niet meer naar eer en geweten kunnen doen. De onvrede werd voor het brede publiek zichtbaar in juni 2005. Toen verscheen niet alleen het boek ‘Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt’, maar verscheen ook in NRC Handelsblad het manifest ‘Help! Het onderwijs verzuipt!’ van Ad en Marijke Verbrugge. Beiden teksten klagen de verminderde autonomie van de professional aan die enerzijds vast zit in een wirwar van regels van de overheid en anderzijds zich meer en meer moet voegen naar de eisen van de markt, en vormen het startschot voor talloze ingezonden brieven, discussies in zalen en zaaltjes, op de radio en tv, en de organisatie van conferenties. De stichting Beroepszeer, opgericht in die eerste periode, verwoordt het ervaren probleem als volgt: *“Er ligt een prachtige uitdaging voor de toekomst: hoe herstellen we beroepszeer? Hoe overbruggen we de*

kloof tussen koopmansgeest (sturen op maximaal rendement) en meesterschap (vakmanschap en bezieling op de werkvloer)? Hoe wordt je weer echt trots op je werk? Het is de hoogste tijd voor een renaissance van beroepseer en beroepstrots. Wanneer professionals de kans krijgen hun persoon te verbinden met hun vak, kunnen ze ‘naar eer en geweten’ werken. Wanneer zij zelf de moed hebben die kans te grijpen, zelfs op te eisen, én daarvoor ruimte en erkenning krijgen, dan wordt een organisatie in alle opzichten succesvoller. Daar vaart Nederland wel bij.” Hierin herkennen we de verzuchtingen van de vakman van Arjo Klamer, en het in de knel geraakte vakmanschap van Glenn Adamson en de SER: de wil om kwaliteitsvol werk af te leveren wordt bemoeilijkt door de veranderde omgeving waarin het vakmanschap en de professionaliteit vorm moeten krijgen. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op Beroepstrots en de context waarin deze discussies zich afspeelt.

Hoofdstuk 2

Beroepsmatige professionaliteit en vakmanschap

Waar professionaliteit en vakmanschap vorm geven aan een beroep ligt de macht over de inhoud en uitvoering van het vak grotendeels bij de beroepsgroep zelf. Historisch zijn dit, zoals al even aangestipt, de vrije beroepen en tegenwoordig worden hier ook kennisintensieve beroepen in de semipublieke dienstverlening toe gerekend. Kijkend naar vakmanschap hebben we het dan over vakmensen, zoals timmerlieden en metaalbewerkers. Beide beroepsgroepen zijn niet absoluut van elkaar en van andere beroepen te scheiden. Een gemeenschappelijk kenmerk van professionals en vaklieden is dat beide specifieke kennis hebben die zelfregulering mogelijk maakt. In dit hoofdstuk kijken we naar een aantal ontwikkelingen bij de professies en vaklieden in relatie tot vakmanschap en professionaliteit.

Vandaag de dag is de socioloog Eliot Freidson waarschijnlijk de bekendste denker over professies vanuit dit perspectief. In de jaren '70 en '80 was hij een criticaster van de professies, maar in zijn laatste boek 'Professionalism: The Third Logic' pleitte hij voor een herwaardering van de professionele beroepen in het licht van de sterk veranderde maatschappelijke en politieke inrichting van de maatschappij. In dit boek uit 2001 heeft hij een ideaaltypisch model uitgewerkt voor de professie, zoals deze al bestonden voor de bureaucratische logica (Weber) en de vrije-markt logica (Smith). Laten we eerst kort kijken naar deze twee laatste logica's vooraleer we dieper ingaan op de derde logica ontwikkeld door Freidson.

Professionaliteit, bureaucratie en markt

De Duitse econoom en socioloog Max Weber (1864-1920) vond de rationele bureaucratie de beste vorm van machtsuitoefening door overheden. Deze vorm was te verkiezen boven meer traditionele vormen van overheidsorganisatie waarin persoonlijke relaties belangrijk waren. Weber analyseert de kenmerken van de rationele bureaucratie: de verdeling van taken, de begrenzing van verantwoordelijkheid en zeggenschap, een nadruk op functie en niet op onderlinge persoonlijke relaties, beloning en promotie op basis van procedurele beoordeling op specifieke kenmerken, de standaardisatie van procedures en het documenteren van data.

Een vaak bekritiseerd gevolg van dit systeem is dat werknemers niet geacht worden zelf na te denken over oplossingen voor een gegeven probleem, wat een ontmenselijkend effect op zowel de uitvoerder als de ontvanger van de diensten of producten heeft. Een ander punt van kritiek is het gebrek aan aandacht voor kwaliteit.

Er zijn echter ook voordelen, zoals efficiëntie en onpartijdigheid. Een andere consequentie van deze manier van organiseren is dat persoon en functie niet samenvallen, en wel op twee manieren: door de standaardisatie van procedures en besluitvorming is er weinig ruimte voor persoonlijke voor- en afkeuren, waardoor zonder onderscheid des persoons gehandeld kan worden, wat de vrijheid van de afnemer (burger, consument) van de diensten vergroot. Hetzelfde mechanisme verschaft ook de werknemers een vorm van vrijheid doordat zij niet vereenzelvigd worden of zich hoeven te vereenzelvigen met het werk.

Overheden organiseren hun dienstverlening vaak op deze wijze. Maar ook in het bedrijfsleven wordt gebruik gemaakt van dit model. Een bekend hedendaags voorbeeld is McDonalds, waar het vakmanschap van de kok is vervangen door de efficiëntie van de lopende band (Ritzer, 1996).

Het ordenende principe van de vrije markt is gebaseerd op concurrentie en arbeidsdeling

in relatie tot de markt vraag. De wil van de consument bepaalt in grote mate het aanbod: “*those [circumstances] in which consumers control the work people do*” (Freidson, 2001: 12). Het idee is dat er vrije competitie plaatsvindt tussen bedrijven om de consument te bedienen die vervolgens oordeelt over de kwaliteit-prijsverhouding door producten of diensten wel of niet af te nemen. Adam Smith wordt gezien als de grondlegger van het vrije marktdenken. Net als bij de logica van de bureaucratie speelt ook in dit arbeidsorganisatiemodel efficiëntie een belangrijke rol. In zijn boek ‘An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations’ uit 1776 vertelt hij over een speldenfabriek als voorbeeld van de voordelen van arbeidsdeling die leidt tot meer efficiëntie: één werker is niet in staat om een interessante hoeveelheid (één of twintig) spelden te maken, maar als hij dat samen met negen anderen gaat doen, dan kunnen ze er 48.000 per dag maken, en ontstaat de mogelijkheid tot handel, zo observeert Smith helemaal aan het begin van zijn boek (Smith, 1776:3). Voor Adam Smith is arbeidsdeling de bron van alle rijkdom: arbeid voegt waarde toe aan een product, dus als arbeid efficiënter ingezet kan worden door arbeidsdeling en door technische verbeteringen (die kunnen worden geconcipieerd door de kennis en tijd die vrijkomt door arbeidsdeling) wordt de waarde verder vergroot, kan handel plaatsvinden, vindt kapitaalaccumulatie plaats etc.

Een voordeel dat vaak genoemd wordt van deze logica ten opzichte van de bureaucratie is dat er meer aandacht is voor de kwaliteit van het product en voor de wensen van de klant. Volgens Smith was het ook voor de werknemer een prettige manier van werken omdat arbeidsdeling zorgde voor specialisatie en dus kennisintensieve arbeid. Al waarschuwde hij tegelijkertijd voor een té sterke specialisatie omdat dit de mens zo stom en onwetend zou maken als mogelijk.³

Er zijn een paar verschillen en overeenkomsten tussen de marktlogica en de bureaucratie. We noemen er hier een paar die van belang zijn in de vergelijking met de derde logica die hierna wordt besproken. Een overeenkomst is dat beide arbeidsdeling toepassen wat specialisatie mogelijk maakt, zoals we net hebben gezien. Een verschil tussen beide is dat bij Smith efficiëntie gericht is op het vinden van het optimale punt tussen kwantiteit en kwaliteit, terwijl bij Weber efficiëntie kwantitatief is: het organiseren van het proces op zo’n wijze dat de grootste hoeveelheid werk kan worden weggezet. Een ander verschil is dat in de marktlogica de consument de vragende partij is en daardoor een bepalende rol heeft of krijgt toegeschreven terwijl in een bureaucratie interne (organisatie)processen en doelstellingen de sturende kracht zijn.

Professionaliteit als derde logica

De derde logica die Eliot Freidson tegenover de bureaucratie en de markt zet, is die van de professionele arbeid. De dienstverlening wordt niet gedictieerd door vaststaande regels noch door de marktwaarde, maar kent een eigen interne logica. De vijf criteria voor deze derde logica zijn:

3 Smith verwacht door verregaande specialisatie dat die mensen die hun leven spenderen aan het uitvoeren van eenvoudige repetitieve taken waarvan de uitkomst vrijwel altijd dezelfde is en die niet de mogelijkheid hebben om hun innovatieve kracht te gebruiken “becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become. The torpor of his mind renders him, not only incapable of relishing or bearing a part in any rational conversation, but of conceiving any generous, noble, or tender sentiment, and consequently of forming any just judgement concerning many even of the ordinary duties of private life”, Aldus Smith in deel III, artikel 2 over opleidingen voor de jeugd.

1. kennis gebaseerd op abstracte concepten en theorieën die bij toepassing beslissingsruimte (discretie) vergt;
2. door de beroepsgroep gecontroleerde arbeidsdeling;
3. een door de beroepsgroep gecontroleerde arbeidsmarkt waartoe enkel toegang wordt verleend na erkende training en die ook bepalend is voor carrièremogelijkheden;
4. een door de beroepsgroep gecontroleerde opleiding die tevens de mogelijkheid biedt tot de ontwikkeling van nieuwe kennis;
5. een seculiere roeping als bron van zingeving (Freidson, 2001).

Freidson bestudeert de voors, tegens en consequenties van de drie organisatieprincipes voor werk, en besluit dat voor dienstverlenende beroepen de professionele logica het beste organisatieprincipe blijft. De reden hiervoor is dat de speciale kennis en vaardigheden – verkregen via opleiding, training en ervaring – die professionals in dienstverlenende beroepen hebben de discretionaire bevoegdheid (de handelingsruimte) rechtvaardigt. Hiervoor is een speciale status nodig gebaseerd op vertrouwen in de intenties van de professional (Evetts, 2013). Dat vertrouwen is essentieel, omdat dat geldt voor de ‘afnemer’ van de professionele diensten (patiënt, klant, cliënt) alsook voor de staat die de speciale status moet garanderen. Deze speciale status bestaat onder andere uit het overlaten van het beoordelen van de kwaliteit van de dienstverlening aan tuchtcolleges, de erkenning van prijsafspraken, eigen opleidingen, etc.

Marktwerking en New Public Management

Momenteel staat een aantal van bovenstaande uitgangspunten onder druk. In de private sector van professionals is eind jaren negentig bijvoorbeeld marktwerking ingevoerd. De overheid besloot toen dat er in de advocatuur en het notariaat een markt moest ontstaan, waardoor er meer keuze is gecreëerd voor consumenten, maar ook een verdeeldheid is ontstaan tussen de professionals (Trappenburg, 2011). In de publieke sector wordt al eerder, in de jaren tachtig gesproken over marktwerking, met name in de zorg, maar de uitvoering van deze ideeën krijgt pas later, ook in de jaren 90, vorm. In de kinderopvang, ouderenzorg en thuiszorg bijvoorbeeld. Maar ook in het hoger onderwijs middels het verdrag van Bologna (1999).

Ondersteunend aan de vermarkting van de publieke sectoren werd het New Public Management geïntroduceerd in het overheidsapparaat. Een manier van leidinggeven die net als de privatiseringen gepropageerd werd door de OESO, het IMF en de Wereldbank (WRR, 2012). De bureaucratische manier van organiseren en leidinggeven moest aan de kant worden gezet ten faveure van een bedrijfsmatige aanpak die als kostenefficiënter, productiever en innovatiever werd gezien. De rol van de overheid werd verkleind tot het geven van financiële prikkels, zowel positief als negatief, en het controleren van de geleverde kwaliteit. De motivatie van deze veranderingen is niet altijd precies dezelfde gedurende de afgelopen dertig jaar. De bezuinigingsagenda van de jaren tachtig streefde vooral kostenefficiëntie na die gerealiseerd moest worden door een kleinere rol van de overheid. In de jaren '90 werd het idee dat de markt een superieur ordeningsprincipe was sterker en in de jaren 2000 werd meer en meer naar een consumentenmarkt gestreefd.

Wat betekenen deze veranderingen meer precies? Bijvoorbeeld dat meer en meer publieke dienstverlening mede met privaat geld is gefinancierd, waardoor er andere spelregels en spelers bij zijn gekomen. De staat is niet meer de enige die zeggenschap heeft over de afbakening van het domein van professionals (Evetts, 2013). Wie bepaalt er naar welke specialist een patiënt moet bijvoorbeeld: de huisarts of de zorgverzekeraar? Welk belang gaat voor in een ziekenhuis met een winststreven: de zorgbehoevende patiënt of de winstgevende behandeling? Marktwerking en New Public Management in de publieke dienstverlening vragen in de praktijk paradoxaal ook vaak om meer regels. Regels die de discretionaire bevoegdheid van professionals verminderen. Denk aan de protocollen in de zorg en de administratieve verplichtingen in het onderwijs. Een ander aspect is de spanning die er bestaat tussen collegialiteit en marktwerking. De professional kan enkel goed werken indien er sprake is van samenwerking, om ideeën uit te wisselen, kennis te verdiepen, en elkaar te steunen en raadplegen. In economische termen betekent dit dat er dan geen sprake kan zijn van een markt die functioneert middels onderlinge concurrentie, maar enkel van een monopolie (Tonkens, 2006). De professional moet het vertrouwen ook waard zijn. Op het moment dat de kennis die hij of zij heeft verkregen wordt gebruikt voor andere doelen, bijvoorbeeld door de verkoop van medische gegevens of het niet voorop stellen van de belangen van de patiënt/cliënt, wordt zijn speciale positie onhoudbaar. De rol, functie en het werk van de professional vormen samen dus een precair bouwwerk van allerlei formele en informele regels en gedragingen.

Beroepszeer of beroepstrots

De identiteit van de professional is al sinds het ontstaan van de professies onderwerp van debat. De Amerikaan Talcott Parsons, die wordt beschouwd als één van de eerste moderne denkers over professionaliteit, legde een zeer sterke nadruk op de speciale positie van de professies in het economisch en maatschappelijk leven, zoals we die ook zien bij Freidson. In zijn essay 'The Professions and Social Structures' (1939) schrijft hij: *"The dominance of a business economy has seemed to justify the view that ours was an 'acquisitive society' in which everyone was an 'economic man' who cared little for the interests of others. Professional men, on the other hand have been thought of as standing above these sordid considerations, devoting their lives to 'service' of their fellow men."* Hierdoor heeft hij een belangrijke rol gespeeld in de nog steeds geldende aantrekkingskracht van de professies.

Maar niet alleen in de Verenigde Staten, ook in het Europa van de jaren '30 krijgen de professies een functie in het stabiliseren van de sociale verhoudingen toebedeeld. In het verscheurde en op drift geraakte Europese continent pleitte Emile Durkheim bijvoorbeeld voor een sterkere waardering van de professional als moreel anker (Duyvendak, 2006: 14). Dit morele anker wordt vooral vorm gegeven door het dienstbare karakter van de professional en zijn inherente wil om kwaliteitsvolle arbeid te verrichten vanuit het belang van de cliënt of patiënt.

In de jaren '60 komt de positie van de professional onder druk te staan. De dokter, arts en notaris worden verweten dat ze paternalistisch zijn, dat ze hun beroepsorganisaties en beschermde kennis gebruiken om een uitzonderingspositie te claimen, dat zij menen te kunnen bepalen wat normaal of juist abnormaal en ziek was, etc. In reactie op deze protesten die meer zeggenschap en meer invloed eisten en een inperking van de macht van de professies

én samenvallend met de nieuwe marktideologie werden de professies in de jaren '80 en '90 geconfronteerd met keuzevrijheid, dat wil zeggen marktwerking die hierboven is beschreven. En nog later met transparantie-eisen en een vraaggestuurde dienstverlening, zoals die de laatste jaren in Nederland is doorgevoerd.

Zoals al even genoemd gingen deze veranderingen in de rol en positie van de professies Freidson uiteindelijk te ver. Hij constateert dat door de vermarkting van het werkgebied van de professies hij of zij niet meer de juiste dienstverlening kan leveren. Op welke manier het werk van professies precies verandert is onderwerp van debat en afhankelijk van de beroepsgroep en het land waar naar wordt gekeken.

In Nederland is de beweging rond beroeps(z)eer een voorbeeld van het denken over en de dilemma's van professionals vandaag de dag. Het boek 'Beroepszeer'⁴ uit 2005 lijkt bij omkijken het startschot te zijn, maar in diezelfde periode publiceren ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid ('Bewijzen van goede dienstverlening', 2004) en de Sociaal Economische Raad ('Ondernemerschap voor de publieke zaak') over de toestand van de semipublieke dienstverlening.

Professionals en vaklieden worden net als honderd jaar eerder, ten tijde van Parsons en Durkheim, ingeroepen als moreel anker. En ook de professional zelf laat van zich horen. Zij laten luid en duidelijk weten dat ze hun functie niet meer goed kunnen uitoefenen. Nederland loopt vast is de conclusie. Niet omdat het economisch niet goed gaat, maar omdat het vakmanschap en immateriële arbeidsethos van mensen niet worden erkend en bevredigd. In plaats van erkenning van kennis en kunde kwam een *"groeïende korst van gewichtdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast"* aldus Geert Mak. De discussie over en van professionals wordt sterk gekaderd in enerzijds de reorganisatie van de publieke dienstverlening waarbij marktwerking en autonomie en zeggenschap belangrijke rollen spelen. En anderzijds de komst van meer managers, richtlijnen en protocollen waardoor de regelruimte minder wordt en het vertrouwen wordt ondermijnt. De vakman versus de manager werd het beeld.

Van probleem naar oplossing?

In vervolg op het boek 'Beroepszeer', verschillende conferenties en de oprichting van de stichting Beroepszeer verschijnt de bundel 'Beroepstrots' onder redactie van Thijs Jansen, Gabriel van den Brink en Jos Kole. In dit boek wordt getracht voor het eerder beschreven probleem een oplossing te formuleren.

De oplossing is dat er een alternatieve manier van denken over het besturen van de publieke dienstverlening nodig is. De status quo gaat er vanuit dat de (semi)publieke sector als een bedrijf bestuurd moeten worden, dat de diensten een 'product' zijn, dat doelmatigheid voor iedereen het belangrijkste is en dat professionals niet voldoende gemotiveerd zijn om hard te werken en daarom van buitenaf geprikkeld moeten worden. De redacteurs schrijven: *"Wij bestrijden dat deze opvatting de enige of meest adequate visie op het reguleren van professionele beroepsbeoefening vormt"* (Jansen c.s., 2009: 375).

4 De bundel Beroepszeer is onderdeel van de serie 'Christen Democratische Verkenningen', het kwartaaltijdschrift van de christendemocratische politieke familie.

In plaats hiervan willen ze de erkenning dat elk mens behoefte heeft aan zelfrespect én dat dit meestal via het werk loopt. Werk is dan niet alleen een ruimmiddel om inkomen te verwerven, maar ook een manier om een waardevol leven te leiden en een waardevol mens te zijn. Dit dubbelperspectief op werk, zoals ze dat noemen, wordt echter niet erkend, waardoor wantrouwen en controle in de plaats van vertrouwen op kennis en kunde en de goede intentie zijn gekomen. Dit wantrouwen is een relatief nieuw fenomeen volgens de schrijvers: sinds twee of drie decennia lijkt het kapitalisme ervan uit te gaan dat je veel controle, ongelijke beloningen en andere sancties nodig hebt om te zorgen dat mensen hun werk behoorlijk doen. Een ander besturingsmodel waarvan zelfrespect en intrinsieke motivatie de kern vormen en dat wordt uitgevoerd middels professionele zelfregulering wordt gepropageerd als oplossing (Jansen c.s., 2009: 375).

Zij laten zich hierbij inspireren door de neorepublikeinse politieke filosofie, een theorie over burgerschap die ontwikkeld is door Herman van Gunsteren (1998). Die op zijn beurt weer in verband wordt gebracht met de filosoof en pedagoog John Dewey, de inspirator van Sennett. Zij zien als belangrijkste kenmerken van deze filosofie de veronderstelde grote betrokkenheid van ieder lid van de samenleving bij de publieke zaak en dat burgers zelf bepalen wat het algemeen belang is (zelfbestuur) waardoor ze zich vrijmaken van willekeurige machtsuitoefening (Jansen c.s., 2009: 374).

Met deze herwaardering van de professional wordt er opnieuw een groot vertrouwen gelegd in de goede bedoelingen en integriteit van de professional. Dit vertrouwen is gebaseerd op het idee dat het de intentie en het continue streven van de professional is om steeds beter te worden, wat de basis is voor zijn of haar integriteit. De liberale filosoof John Rawls en zijn idee van het aristotelische principe wordt aangehaald om dit menselijk streven naar kwaliteitsverbetering te onderbouwen: de mens scheidt er plezier in om zijn aangeboren of aangeleerde vermogen te ontwikkelen. Bovendien wordt dit plezier groter naarmate het vermogen meer wordt uitgedaagd (Jansen c.s., 2009: 378). Op basis van dit vertrouwen en het zelfreinigende vermogen middels dialoog en wederzijds begrip, keren ze zich tegen democratische controle vanuit de overheid: *“wij verwerpen de opvatting dat het toezicht op professionele kwaliteit een zaak is voor de overheid, dat kunnen beroepsorganisaties ook zelf”* (Jansen c.s., 2009: 402-403). De zelfsturing moet ook *“een belangrijk probleem op macro-niveau (...) de achterblijvende productiviteit”* oplossen: *“Er is daarom maar één oplossing, en die houdt in dat de professionals zelf aan het verhogen van hun productiviteit gaan werken”* door het opzetten van organisaties door professionals zelf die het vakmanschap weer centraal stellen.

Wat opvalt aan de oplossing die de redacteuren van ‘Beroepstrots’ naar voren schuiven is dat het ongenoegen van professionals wordt verenigd tot een verhaal dat, zoals we zullen zien in het volgende hoofdstuk, kenmerkend is voor organisatorische professionaliteit en de daarbij horende arbeidsmoraal: hard werken, een kleine overheid en eigen initiatief. Met als stok achter de deur de achterliggende productiviteit (onze welvaart). Dit weerspiegelt een opvatting over individualiteit en over het sociale die uitgaat van wat ‘negatieve vrijheid’ wordt genoemd. Het Zelf wordt benadrukt, de soevereiniteit van het individu dat gericht is op het eigenbelang. Niet het individu met verplichtingen en in verbondenheid staat centraal, maar de vrijheid als zelfactualisatie. Het individu verliest daardoor haar sociale context en wordt teruggeworpen

op zichzelf (Storme, 2006). In dit geval is dat de professional die wordt geacht zelf aan de slag te gaan. Dit uitgangspunt wordt bevestigd door een uitspraak van CDA'er Herman Wijffels, die in de inleiding door de samenstellers met instemming wordt geciteerd: “*Het gaat erom de kracht te vinden niet buiten jezelf, maar in jezelf.*” Jansen, Van den Brink en Kole voegen daaraan toe dat “*voor die ontwikkeling [...] het erkennen en voeren van de beweging naar beroepstrots van groot belang [is]*” (Jansen c.s., 2009: 20-21). Met deze ‘beweging’ wordt de omzetting van ongenoegen en boosheid naar eigen verantwoordelijkheid bedoeld. Dit impliceert twee zaken: het is de kwaliteit van de individuele werknemer die de kwaliteit van de dienstverlening moet borgen en niet het institutioneel kader en de ontkenning van een mogelijke tegenstelling in belangen tussen werknemers, werkgevers en afnemers. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

De logica van het vakmanschap

Als we naar vakmanschap als grondslag van een beroep kijken, dan kunnen we niet om Richard Sennett heen. Zijn boek ‘De ambachtsman’ (2008) is een pleidooi voor de herwaardering van vakmanschap en de belangrijke rol die vakkennis en vaklieden hebben in een democratische samenleving. Sennett suggereert, zonder dat grondig uit te werken of te expliciteren, ook een eigen logica van vakmensen, waarbij net als bij de professionals van Freidson, kennis, zelfregulering, het streven naar kwaliteit en zelfs een soort seculiere roeping worden genoemd.

Het is de vraag in hoeverre Freidson het hier mee eens zou zijn. Hij benoemt uitdrukkelijk een aantal aspecten waarin vakmensen (*the crafts*)⁵ verschillen van de professies. Bijvoorbeeld de wijze waarop opleiding en training zijn georganiseerd. Beide vinden plaats binnen en door de beroepsgroep zelf. Bij de professies echter zijn de docenten vrijgesteld van arbeid en vindt scholing plaats op instituten voor hoger onderwijs waar tevens tijd is voor onderzoek waardoor het kennisgebied zich kan ontwikkelen in dialoog met andere disciplines gebaseerd op abstracte kennis. Bij vakmensen daarentegen vind opleiding plaats op de werkvloer – er wordt geleerd in de praktijk – door meester-vakmensen die het opleiden naast hun dagelijkse werk doen en in een commerciële omgeving. Een belangrijk gevolg van dit verschil, volgens Freidson, is dat de professionele opleidingen niet alleen beroepsmatige kennis en kunde overdragen, zoals bij vakgerichte opleidingen, maar ook bijdragen aan ‘de pedagogie van cultivering’ zoals Weber dat noemde (Freidson, 1999). Volgens Ed de Jonge verbonden aan de Hogeschool Utrecht is het essentiële verschil tussen vakmanschap en professionaliteit de morele code van het werk: voor een vakman of –vrouw is het doel om goed werk af te leveren enkel en alleen voor het belang van de kwaliteit van dat werk zelf. Terwijl voor een professional het doel van goed werk is om een abstracte waarde te realiseren - daar komt die seculiere roeping weer om de hoek kijken. Een vakvrouw met andere woorden bekommert zich om de vraag *hoe* het werk zo goed mogelijk gedaan kan worden en een professional stelt zichzelf de vraag *waarom* dit werk gedaan moet worden. Een gemeenschappelijk kenmerk volgens de Jonge is dat hun expertise niet overgedragen kan worden. De kennis zit vervat in personen en praktijken, in tegenstelling tot bij werk in een bureaucratie bijvoorbeeld waar de kennis in protocollen vervat zit (Ed de Jonge, 2014).

5 ‘The crafts’ in het Engels kan zowel refereren aan wat we in het Nederland de ambachten noemen als aan vakmensen of vakmanschap ofwel craftmanship in het Engels.

Of dat juist is, zullen we de komende decennia zien. Is het mogelijk om een computer het werk te laten doen van een medisch specialist op dezelfde wijze als een machine nu het werk doet van een bankwerker van 100 jaar geleden? En kan een protocol op basis *evidence based practices* het oordeelvermogen van een opgeleide jeugdhulpverlener evenaren? In de komende paragraaf zullen we al zien dat het verschil dat Freidson en de Jonge essentieel vinden juist die interpretatie is van vakmanschap waar Sennett zich tegen verzet.

De mens als maker

De Amerikaanse socioloog Sennett heeft 'De Ambachtsman' met als ondertitel 'De mens als maker' geschreven als eerste boek uit een trilogie over de vaardigheden die de mens nodig heeft in het leven. Hij motiveert zijn rijke uitwerking van de waarde van vakmanschap als een antwoord op de minachting waarmee de filosofe en zijn oud-docente Hannah Arendt de werkende mens, de animal laborans, benaderde. In haar optiek (aldus Sennett) was de animal laborans in tegenstelling tot de homo faber, de scheppende mens, een "*hardwerkend lastdier*" die zich toewijdt aan het werk zonder relaties te onderhouden met de buitenwereld en bovendien amoreel is (Sennett, 2008: 14-15). Dit beeld kwam voort uit haar overtuiging, zo schrijft Sennett, dat "*mensen die dingen maken, weten gewoonlijk niet wat ze aan het doen zijn.*" Sennett ageert met zijn benadering van vakmanschap tegen deze "*povere tweedeling*"; ook de werkende mens – de vakman – denkt na over zijn werk en overlegt met collegae, en niet enkel na gedane arbeid zoals Arendt veronderstelt. Sennett geeft vooraan in het boek een voorzetje om de scheppende en de werkende mens te verenigen door te stellen dat de animal laborans door zijn kennis van het product de gids kan zijn van de homo faber: diepe kennis van het product of het materiaal als leidraad om te ontdekken wat 'goed' is waardoor de vragen van de homo faber over 'het waarom' van kennis worden voorzien.

Sennett zelf echter identificeert zich vooral met de filosofie van de concrete ervaring, het pragmatisme en wil: "*de verbetering van de kwaliteit van de menselijke ervaring op het werk in plaats van, zoals Arendt, een politiek te bepleiten die de arbeid zelf ontstijgt*" (Sennett, 2008: 320). Werk zélf is het doel van het handelen. Dit punt wordt duidelijk gemaakt in een vrij lang citaat uit *Democracy and Education* van John Dewey, een van de grondleggers van het pragmatisme waar Sennett zich op beroept: "*Werk en spel zijn even vrij en worden beide intrinsiek gemotiveerd, los van scheve economische omstandigheden die van spel dikwijls een nutteloze sensatie voor de rijken maken, en van werk een onaangename arbeid voor de armen. Psychologisch gezien is werk gewoon een activiteit die aandacht voor gevolgen als onderdeel van zichzelf bewust insluit: het wordt geforceerde arbeid als de gevolgen buiten de activiteit liggen, als een doel waar activiteit slechts een middel voor is. Werk dat doortrokken blijft van de spelinstelling, is de kunst*" (Sennett, 2008: 320-321).

In een bespreking in de Volkskrant noemt socioloog Dick Pels het vakmanschap van Sennett "*een mogelijk cultureel anker voor het moderne losgeslagen kapitalisme dat de onzekerheid en vluchtigheid tot systeem heeft verheven*" (Volkskrant, 21-3-2008). De hoop dit hieruit spreekt hebben we in de paragraaf hierboven ook gezien bij Emile Durkheim in zijn waardering voor de professies. Het idee is dan dat vakmanschap niet kan gedijen onder snelheid en vluchtigheid, maar tijd nodig heeft: tijd om te leren, waardoor de kennis en vaardigheden van vakmensen zich

in de loop der jaren verdiepen, maar waardoor ook besluiten die genomen worden, gestoeld zijn op vele voorafgaande ervaringen. Een herwaardering voor vakmanschap vertraagt dan tevens de tijd.

Sennett zelf koppelt tijd in relatie tot vakmanschap ook aan het levensverhaal van mensen: zij die gedurende hun loopbaan een vak uitoefenen ontwikkelen een identiteit die samenhangt met hun werk. De timmerman is niet alleen timmerman op werkdagen tussen 9 en 17 uur, maar 24 uur per dag. Aan het einde van het boek balt Sennett al deze elementen samen in het begrip 'ervaring'. Niet een ervaring zoals een gebeurtenis die gepaard gaat met een emotionele innerlijke indruk, maar een daad of gebeurtenis die naar buiten gericht is en vaardigheid vereist. In zekere zin een techniek die wordt toegepast en kennis en kunde transparant maakt opdat anderen deze kunnen toepassen of juist in vraag stellen. Vakmanschap op deze manier bekeken is dan een verbindend element tussen mensen en voor mensen zelf, en daardoor van democratische betekenis: door middel van werken, dat wil zeggen het uitoefenen van vakmanschap, hebben mensen de mogelijkheid zich op democratische wijze tot elkaar te verhouden.

Bravermans arbeidsprocestheorie

Een beperking van Sennetts uitwerking is dat een systematische toetsing van de ideeën over vakmanschap aan de praktijk ontbreekt. Dit zorgt ervoor dat 'De ambachtsman' een rijk boek is om conceptueel na te denken over de rol van vakmanschap in het leven en werk van mensen, maar te weinig antwoord geeft op de huidige stand van zaken. De meest systematische en invloedrijke studie is die van de Amerikaan Harry Braverman uit 1974.

Braverman bestudeert in 'Labor and Monopoly Capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century' het Fordistische productiemodel en de gevolgen die dit heeft voor vakmanschap. Hoewel we ondertussen veertig jaar verder zijn en het Fordisme is ingeruild voor een flexibele arbeidsproductie, is het de moeite waard om Bravermans studie hier te vermelden. En wel om twee redenen. Ten eerste omdat er parallellen zijn tussen de situatie van de professies nu en de vaklieden ten tijde van de introductie van het Fordistische productiemodel. En ten tweede omdat Bravermans centrale these ook in dit post-fordistisch tijdperk haar waarde behoudt als we willen nadenken over de plek van vakmanschap in de wereld van het werk.

Het boek zorgde indertijd voor veel commotie en inspireerde een generatie sociologen om vanuit marxistisch perspectief naar het arbeidsproces te kijken. De centrale these van Braverman is dat de moderne kapitalistische economie zich kenmerkt door een voortschrijdende degradatie van werk door een toenemende controle van het management over de arbeid en de arbeider, met een continu proces van *deskilling* tot gevolg. Hij plaatst dit binnen de kapitalistische verhoudingen: "*The seperation of hand and brain is the most decisive single step in the division of labor taken by the capitalist mode of production.*" (Braverman, 1974:87). Deze *deskilling*-hypothese vond indertijd veel weerklank. De Fordistische fabriek met haar ellenlange lopende banden waar honderden, duizenden arbeiders de hele dag door repetitieve handelingen verrichtten, was de verbeelding van deze *deskilling*.

Braverman verbindt het proces van *deskilling* aan een specifieke betekenis van *skill* of vaardigheid die verder gaat dan de puur lichamelijke mogelijkheid tot het uitvoeren van een handeling (al dan niet gebaseerd op kennis). Voor Braverman was dit namelijk verbonden

aan vakmanschap: *“the concept of skill is traditionally bound up with craft mastery – that is to say, the combination of knowledge of materials, and processes with the practiced manual dexterities⁶ required to carry on a specific branch of production. The breakup of craft skills and the reconstruction of production as a collective or social process have destroyed the traditional concept of skill and opened up only one way for mastery over labor processes to develop: in and through scientific, technical, and engineering knowledge. What is left to workers is a reinterpreted and woefully inadequate concept of skill: a specific dexterity, a limited and repetitious operation, ‘speed as skill’, etc.”* (Braverman, 1974: 433-444).

Vakmanschap gaat bij Braverman dus over controle over het productieproces. Deze controle is niet het doel op zich maar een voorwaarde om tot menselijke ontplooiing te komen. Want de mens is door arbeid in staat om de wereld om zich heen vorm te geven en daardoor ook zichzelf vorm te geven. Doordat het productieproces is opgeknipt in uitvoerende taken en conceptuele taken heeft een arbeider niet meer de mogelijkheid om een volwaardig product te maken, dus een productief mens te zijn in de marxistische betekenis van het woord. De verbeelding van het eindproduct van de arbeid die voorafgaat aan het maken van dat eindproduct is een integraal onderdeel van menselijke productie en onderscheid de menselijke arbeid van die van de dieren. Door het opknippen van dit proces is productie een (gemankeerd) collectief proces geworden, waarbij bovendien de uitvoering van het proces gebeurt door matig betaalde arbeiders terwijl de conceptualisering en planning in handen liggen van een beperkte groep goed betaalde managers (Braverman, 1974: 286).

De verhoudingen op de werkvloer worden vanuit een klasse-perspectief bekeken. De primaire motivatie van managementbeleid is het controleren en disciplineren van de productiefactor arbeid. Want in tegenstelling tot andere productiefactoren zoals geld of ruw materiaal, koopt de werkgever enkel de potentie tot arbeid wanneer hij een werker in dienst neemt. Deze potentie moet gerealiseerd worden en dat is de taak van de leidinggevende, die dus een representant is van werkgevers c.q. kapitaal en niet behoort tot de werkende klasse ondanks dat hij zelf geen productiemiddelen bezit.

Arbeidsprocesanalisten zoals Braverman gaan dus uit van een ongelijkheid in de marktrelatie tussen arbeid en kapitaal (zij die productiemiddelen bezitten en zo kapitaal kunnen accumuleren en zij die hun arbeid moeten verkopen om een bestaan op te bouwen) die de organisatie van het werk bepaalt. Deze organisatie is echter niet eenduidig en constant, maar aan veranderingen onderhevig waardoor werkgevers steeds opnieuw genoodzaakt worden om hun controlemechanismen aan te passen. Die veranderingen zijn bijvoorbeeld technologische doorbraken, externe economische schokken of impulsen, maar ook omdat *“the workers are not destroyed as human beings but are simply utilized in inhuman ways, their critical, intelligent, conceptual faculties, no matter how deadened or diminished, always remain in some degree a threat to capital”* (Braverman, 1974: 139). De werkende mens wordt dus in deze optiek nooit een onderdeel van de onderdrukkende relaties, maar blijft een bedreiging vormen voor de macht van kapitaal. Vakmanschap heeft daardoor een machtscomponent: wie beheert wat. Het Taylorisme vernietigt in de ogen van de arbeidsproces theoretici niet alleen een technisch vakmanschap, de combinatie van kunde en kennis, maar tevens mogelijkheid om zich te ontwikkelen als volledig

⁶ Dexterity betekent vaardigheid.

mens doordat het de kapitalistische verhoudingen diep in de organisatie van het productieproces verankerde waardoor het formele eigenaarschap van de werkgevers/bazen ook in de praktijk wordt gerealiseerd.

Hoofdstuk 3

Organisatorische professionaliteit en vakmanschap

Professionaliteit en vakmanschap vormden historisch vaak de grondslag voor de min of meer zelfstandige organisatie van beroepen, en sluiten aan bij diepmenselijke aspiraties van de betrokkenen. Dat was onze invalshoek in het vorige hoofdstuk. Maar dezelfde begrippen vormen een tweesnijdend zwaard, en kunnen worden ingezet als disciplinerend mechanisme in de arbeidsorganisatie. Het gaat dan over de manier waarop professionaliteit en vakmanschap worden ingezet als aanstuuringsmethode van werknemers in het moderne management. Daarover gaat dit hoofdstuk.

Het vorige hoofdstuk liet zien dat de werkwijze van de traditionele professies verschilt van andere beroepsgroepen. Voor de organisatie van het werk betekent dit dat er geen of weinig hiërarchische aansturing is. Coördinatie vindt plaats door middel van samenwerking en partnerschappen tussen professionals (denk aan partners in een advocatenkantoor) en een eventuele baas is dat vanwege inhoudelijke kennis en niet extern gerekruteerd op basis van een managementopleiding of -ervaring. En het werk wordt in overleg of op basis van expertise verdeeld. Kortom, er is sprake van een relatief platte organisatiestructuur met vrij veel vrijheid voor elk individu.

Waarschijnlijk vinden niet alleen professionals dit een prettige manier van werken, maar spreekt dit een groot deel van de werknemers aan; werken aan zaken waar je expertise liggen en geen baas die corrigerend over je schouder mee kijkt. Dit is precies waar organisatorische professionaliteit op berust: de behoefte van mensen om zinvol werk te verrichten binnen een niet-professionele context.

Liberaal staat, government en flexibele arbeidsorganisatie

Evetts analyseert hoe professionaliteit als beroepswaarde vandaag gebruikt wordt in het disciplineren van werknemers om een machtsvacuüm dat is ontstaan door de flexibele wijze van productie op te lossen: *“The discourse of professionalism is taken over, reconstructed and used as an instrument of managerial control in organizations where professionals are employed and in order to rationalize, re-organize, contain and control the work and the practitioners.”* (Evetts, 2012)

In deze analyse wordt teruggegrepen op het gedachtengoed van Michel Foucault waarin de liberale staat en *government* belangrijke concepten zijn. Eerst staan we even hierbij stil voordat we meer in detail kijken naar wat organisatorische professionaliteit precies is.

De liberale staat is de moderne staat die fundamenteel verschilt van bijvoorbeeld de politiestaat doordat ze vrijheid wil verzoenen met controle. Zij oefent haar macht uit c.q. bestuurt met *soft power*, zegt Foucault, dat het gedrag van vrije burgers vormt en dus niet *manu militari*. De macht van de moderne staat uit zich niet meer via lijfstraffen, maar door disciplineren van individuen en groepen via instellingen, (overheids)organen en vertogen. Een vertoog of discours is dan het geheel aan redenties waardoor een onderwerp in een bepaalde context wordt geplaatst. Een discours geeft dus een sociale praktijk weer. Bovendien stelt Foucault dat elk tijdperk haar eigen manieren kent van de wereld bekijken, analyseren en acteren en dat deze in functie staan van degenen die macht hebben (dominant) of zouden willen hebben (oppositieel).

Deze macht of manier van besturen wordt door Foucault *government* genoemd en vindt

plaats door sterke discoursen die bepalen wat normaal en abnormaal gedrag is. Het gaat dan om sturen door zelfsturing. Sturen is dan geen controle of een vorm van negatieve vrijheidsinperking, maar meer invloed uitoefenen zodat mensen zich zo gaan gedragen alsof het uit henzelf kwam. Dit wordt het sturen van het zich gedragen genoemd (*conduct of conduct*) (Storme, 2006).

Deze discoursen waar mensen zich door laten leiden, worden onder andere gevormd door 'waarheden' die gevaloriseerd worden door kennis en expertise van experts (Fournier, 1999). Een voorbeeld hiervan is de introductie van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. De nieuwe, moderne, manager wist gezag te verwerven omdat hij zich kon beroepen op de claim van wetenschappelijke kennis van het scientific management. De claim op 'waarheden' middels kennis moet echter wel aanvaard worden. Dit gebeurt onder andere door te verwijzen naar het algemeen belang: de internationale concurrentiepositie bijvoorbeeld (Rose en Miller, 1995: 432 / 1990:19-20). Een ander voorbeeld is het vaak vertelde verhaal over de noodzaak van een flexibele arbeidsmarkt en de daarbij behorende hervormingen zodat Nederland de wereldwijde ratrace het hoofd kan bieden en wij onze welvaart kunnen behouden. Waarschijnlijk komen er onmiddellijk argumenten en beelden op in uw hoofd die dit verhaal ondersteunen (lagelonenlanden, dure cao's, insiders en outsiders, verplaatsing van productie, etc.). Dit discours is vervolgens de basis voor overheidsbesluiten over de herinrichting van de arbeidsmarkt, voor academische studies over de gevolgen van een starre arbeidsmarkt op de welvaartsontwikkeling, en voor HRM-beleid op bedrijfsniveau om mensen voor te bereiden op intern ondernemerschap.

Een ander centraal begrip waarvan gebruikt wordt gemaakt in de analyse van organisatorische professionaliteit is de flexibele productiemodus met haar relatief platte organisatiestructuur en decentrale besluitvorming (zie ook volgende hoofdstuk) waardoor onder andere meer interactie tussen klant en werknemer nodig is, er meer aandacht is gekomen voor kwaliteit, een grotere flexibiliteit in de organisatie van het werk nodig is, etc. Een gevolg hiervan, noteert Fournier in 'The appeal of professionalism as a disciplinary mechanism' uit 1999, is bijvoorbeeld dat het werken via op voorhand bepaalde protocollen en scripts, zoals in de bureaucratische of Fordistische arbeidsorganisatie, niet meer voldoet, omdat er sneller gereageerd moet worden op wat de klant wil of wat het productieproces op dat moment nodig heeft. Een ander gevolg is de flexibilisering van het arbeidscontract, de taakomschrijving en de werkuren. En een derde gevolg is dat een andere managementmethode noodzakelijk wordt omdat er een machtsvacuüm ontstaat.

Professionaliteit als disciplinerend mechanisme

Evetts en anderen constateren dat in de moderne arbeidsmarkt de aantrekkingskracht van professionaliteit, namelijk de vele voordelen die zij voor zichzelf hebben weten te realiseren, een machtige motivatie is om organisatorische veranderingen te realiseren. De lokroep van Parsons *professional men* uit het vorige hoofdstuk dringt met andere woorden door tot de niet-professionele werknemer die ook de autonomie van de advocaat wil, het uitstekende salaris van de chirurg en de beslissingsbevoegdheid van de notaris. Organisatorische professionaliteit is in essentie een vorm van geïnternaliseerde controle of zelfcontrole waardoor supervisie van op een grote afstand kan plaatsvinden en veranderingen in het beroep en/of de werkorganisatie doorgevoerd kunnen worden (Evetts, 2005). In de praktijk echter blijkt de professionalisering voor de

werknemer niet te leiden tot de financiële status en de mate van zelfbeheer van de oude professies, vandaar dat Evetts spreekt over de mythe of de ideologie van professionaliteit (Evetts 2003).

Maar hoe werkt dat dan precies? Rose en Miller beschrijven in hun artikel 'Production, identity and democracy' hoe en op welke manier de verschillende productiemodi het denken over arbeid, arbeidsmoraal en identiteit hebben beïnvloed. Zij komen tot de conclusie dat in de jaren '80 nieuw rechts met name in de Verenigde Staten succesvol een aantal politieke ideeën introduceert in het politieke debat. Zo wordt een aantal problemen in de productie op een andere manier geframed: de economie is niet concurrerend genoeg, levert te weinig kwaliteit en er is geen oog voor de klant. Dit koppelt nieuw rechts (o.a. Friedman) aan problemen in 'de organisatie van het nationale leven': zij zien een gebrek aan ondernemerschap, autonomie en zelfmotivatie bij burgers en werknemers. Deze ideeën leidden tot nieuwe inzichten over democratie (zelf doen), het privatiseren van publieke dienstverlening (vrije markt) en ook tot de constructie van een nieuwe werknemer. Deze werd gemodelleerd naar het beeld van de Japaneze arbeider die had gezorgd voor het economische wonder in dat land: een (ondernemend) individu die zelfvervulling nastreeft in zijn werk en werk ziet als een essentieel onderdeel op de weg naar die zelfvervulling (Rose, 1999: 454). Dit is een heel ander uitgangspunt dan hoe er naar een werknemer in een Fordistisch productiebedrijf wordt gekeken, waar een werknemer eenzelfde soort productiemiddel was als een grondstof of een machine. Het verschilt ook wezenlijk van de rol van de ambtenaar in een bureaucratische organisatie omdat ook daar de ambtenaar zelf niet gemanaged werd, enkel zijn output. Dit ondernemende zelfvervullende individu met oog voor de klant heeft wel raakvlakken met het ideaaltypen van de professional.

De flexibele productiemodus met haar decentrale besluitvorming, niet-gescripte klantcontacten, flexibele arbeidsuren, flexibele functies grijpt in op de wil van mensen om in hun werk méér te zijn dan enkel een menselijke grondstof doordat bedrijven meer aandacht geven voor individuele ontplooiing en mogelijkheden voor werknemers om hun interesses en carrières vorm te geven wat gemanaged wordt via productief *gedrag* in plaats van via controle, belonen en straffen. Dit gewenste gedrag heeft raakvlakken met de kenmerken die we kennen van de professies: dienend aan een hoger belang dan het eigen inkomen of status, werkend vanuit een sterke kennisbasis, autonoom en zelfregulerend (*government*).

Het hogere belang dat zo kenmerkend is voor de professies is bij deze moderne managementmethode meestal de klant of de kwaliteit van de dienstverlening of van het product. Dit belang moet worden ingeschreven in het gedrag van de werknemer omdat het om vaak niet-managebare gedragingen en handelingen gaat. Du Gay and Salaman beschrijven dit als volgt: *"Quality is thus defined as usual, in terms of giving customers what they want, yet at the same time traditional methods of control (i.e. bureaucratic control) are too overtly oppressive, too alienating and too inflexible to encourage employees to behave in the subtle ways which customers define as indicating quality service, many of which – subtleties of facial expression, nuances of verbal tone, or type of eye contact – are difficult to enforce through rules, particularly when the employee is out of sight of any supervisor"* (du Gay and Salaman, 1992: 621 in Fournier, 1999).

Om deze werkhouding te realiseren wordt een beroep gedaan op gedrag dat wordt geassocieerd met professionaliteit: autonomie, verantwoordelijkheid en ondernemend bijvoorbeeld. Dit gewenste gedrag wordt via competenties vastgelegd in competentieprofielen.

Zoals deze van een communicatieadviseur:

“De communicatieadviseur beperkt zijn klantgerichtheid niet alleen tot externe klanten, maar beschouwt en behandelt zijn collega’s ook als klanten; Is gemotiveerd een bijdrage te leveren aan de organisatie-doelstellingen; Kan altijd laten zien tot welk resultaat zijn inspanningen hebben geleid; Maakt persoonlijk belang ondergeschikt aan gemeenschappelijk belang, en; Levert bijdrage aan teamgeest en sfeer.”

Deze competenties vinden middels functioneringsgesprekken, functieprofielen, maar ook via interne nieuwsbrieven, columns van de directeur en human resourcebeleid hun weg in de arbeidsorganisatie. En zo wordt het ‘besturen’ op afstand mogelijk (soft power). Of in Foucaults woorden: *“The medical act is worth what he who has performed it is worth...”* (Foucault (1973) in Fournier, 1999: 287). Wat in het Nederlands zo veel wil zeggen als: enkel hij die het waard is professional te zijn wordt als zodanig erkend.

Een belangrijk verschil met de professies is echter dat die kenmerken die voor daadwerkelijke autonomie en macht zorgen (prijnsbepalend, monopolie op kennis, geen hiërarchische aansturing) niet aanwezig zijn.

Professionaliteit en onafhankelijkheid

Dat de kenmerkende eigenschappen van de professies niet vervat zijn in deze wijze van het aansturen van werknemers doet niet per se iets af aan de aantrekkingskracht: werknemers krijgen daadwerkelijk meer regelruimte, meer mogelijkheden tot zelfontwikkeling en een bredere toepasbaarheid van hun kennis dan in een ouderwetste werkomgeving, laat Fournier zien in een casestudy die ze bij een bedrijf in de dienstensector heeft uitgevoerd.

Kees Korevaar, oud-vakbondsman, tracht de nieuwe arbeidsideologie te koppelen aan de vraag wat de taak van de vakbeweging is. In zijn boek ‘Op eigen kracht’ (2011) maakt hij een andere analyse van het huidige arbeidsklimaat dan Fournier, Evetts en Rose c.s. maar komt wel tot een vergelijkbare typering van het soort werknemer dat in hedendaagse arbeidsorganisaties gevraagd wordt.

Korevaar verbindt de titel van zijn boek aan zowel de ondernemende werknemer als aan de taakopvatting zoals hij die ziet van vakbonden om werkenden te beschermen tegen afhankelijkheid van werkgevers, de verzorgingsstaat en de arbeidsmarkt. Onder economische onafhankelijkheid verstaat Korevaar *“de capaciteit en de motivatie om te voorzien in je eigen levensonderhoud”* (Korevaar, 2011: 31). Deze capaciteit wordt onder andere vergroot door vakmanschap en dus hebben vakbonden de taak om vakmanschap te bevorderen. Vakmanschap is bij Korevaar kennis (beroepsopleiding) en kunde (ervaring), maar misschien nog wel meer een onderscheidend persoonlijkheidskenmerk. Zo schrijft hij: *“afhankelijkheid is als de regelbehoefte in een organisatie toeneemt en de autonomie niet mee toeneemt. Dan krijg je ontscholing en vermindering van vakmanschap”*. In plaats hiervan wil Korevaar *“een scheppende werknemer [die zichzelf heeft] uitgevonden en zichzelf steeds opnieuw uit [vindt]. Gebrek aan motivatie, afhankelijkheid en behoefte aan externe zekerheid ontstaat pas als werknemers zich niet meer kunnen identificeren met hun beroep, de organisatie waar zij werken, de samenleving waar zij deel van uitmaken, of de producten die zij maken. Gebrek aan ondernemerschap hoeft er niet te*

Hoofdstuk 3

zijn, zolang de ambachtsman de kans krijgt zich te ontplooiën.” “Mijn vertrouwen in het scheppend vermogen van de vakman en vakvrouw is de kern van mijn visie op onafhankelijkheid” (Korevaar, 2011: 42,71).

De analyse van Fournier en vooral die van Rose en Miller over het nieuwe arbeidsethos is hierin herkenbaar. Werknemers dienen ondernemend te zijn, moeten zichzelf ontplooiën, anders gaat er kwaliteit verloren, en zijn zelfreflecterend. Dit is ook nodig, zo betoogt Korevaar, omdat het arbeidsproces drastisch is gewijzigd sinds de jaren veertig. Werk heeft zich ontwikkeld van bewerken en bedienen, via controleren, naar plannen en coördineren, zo memoreert hij de verschillende stadia die arbeidspycholoog Katz eind jaren '70 heeft geschetst. In deze laatste twee fases zitten we nu, aldus Korevaar en dat vraagt een ander soort werknemer met een ander soort vakmanschap dan die van de industriële arbeider waardoor de vakbonden groot zijn geworden. Vakmanschapsbevordering behoort een doel te zijn van de vakbeweging: *“Dit realiseer je door werknemers en zelfstandigen te faciliteren door middel van opleidingen bijvoorbeeld. In de cao kunnen hiervoor de minimumvoorwaarden worden aangegeven ter facilitering van de opleidingskosten.”* Korevaar schetst een beeld van een steeds redzamere werkende klasse die door veranderingen in de economie en de arbeidsorganisatie steeds meer kenniswerkers zijn geworden. *“En dat betekent inderdaad dat ze elkaars concurrenten kunnen zijn. Daarin zie je ook onmiddellijk de paradox van de vakbeweging: het collectief beleid en het individueel belang. Door de toenemende verschillen in de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld voltijd-deeltijd, neemt het collectieve aangrijppunt voor de vakbonden af. Vakbonden zullen zich dus meer moeten oriënteren op het individu”*. De nieuwe arbeidsomgeving beantwoordt zowel aan de wens van vakbonden (onafhankelijkheid van de werknemer) als van werkgevers (economisch gewin) aldus Korevaar in zijn boek. Vakbonden hebben in deze tijd daarom niet meer de rol van tegenmacht, maar enkel of vooral een faciliterende functie.

De mens in de productie

Een gevolg van deze manier van het managen van werknemers is dat het bij de evaluatie van het werk niet meer alleen om kennis en vaardigheden gaat, maar ook over het soort mens dat je bent. Dit individualiseert de verhoudingen en het denken over werk verder en zorgt er voor dat de gehele mens met al haar emoties, wensen, gedragingen, trauma's, afwijkingen en passies onderdeel wordt van het denken, organiseren en managen van werk en werknemers. Blommaert, Mutsaers en Siebers voegen in 'De 360 graden werknemer' nog een paar elementen toe. Zij stellen dat deze nieuwe arbeider de verpersoonlijking is van een radicale verandering in de functie van werk in het leven van mensen. Zowel de grondlegger van het vrije marktdenken Adam Smith als de criticaster van het kapitalisme Karl Marx vonden beiden – let op: op heel verschillende manieren – dat arbeid de mens kon verheffen, want de welvaart die ermee kon worden opgebouwd zou werkenden in staat stellen zich te ontplooiën buiten de arbeid. De mens werd niet gezien als enkel een arbeider maar ook als burger, ouder, minnaar etc. De koppeling van economische groei aan welvaart waardoor die ontplooiing mogelijk was, vormde de basis van de uitbouw van de welvaartstaat en van het sociale contract tussen werkgevers en werknemers. De nieuwe

economische orde echter die is ontstaan in de jaren '80 heeft economische groei geherdefinieerd in termen van grotere concurrentiekracht door het verhogen van de productiviteit en het verlagen arbeidskosten. Daardoor is 'het principe van de eindeloze concurrentie' gaan spelen: de mens moet op elk niveau van zijn leven concurreren (Blommaert c.s., 2012). Het onderhouden van kennis en vaardigheden wordt dan anders dan Sennett het wil: niet ingezet om een completer mens te worden of bij te dragen aan de opbouw van een land of gemeenschap, maar om de individuele concurrentiepositie veilig te stellen. Groei is dan niet meer argument vóór de uitbouw van de verzorgingsstaat maar een argument er tegen geworden waardoor het sociale contract is verbroken.

De weinig hoopvolle conclusie van Blommaert, Mutsaers en Siebers is dat de complete en veelzijdige mens uit de Verlichting is vervangen door de homo economicus die door middel van levenslang leren, counseling en coaching kan en moet worden bijgeschaafd (Blommaert c.s., 2012: 92). Fournier daarentegen ziet naast nieuwe vormen van controle ook nieuwe mogelijkheden om zich te onttrekken aan de controle. Het 'morele gedrag' dat het verlangt is betwistbaar en onbepaald waardoor het een imperfecte vorm van besturen is.

Divosa en vakmanschap

Een voorbeeld van het gebruik van de term vakmanschap, die meer in zwang lijkt de laatste jaren dan professionaliteit, als disciplinerend mechanisme is de wijze waarop Divosa, de Nederlandse vereniging van gemeentelijke managers op het terrein van participatie, werk en inkomen, vakmanschap definieert en vervolgens inzet in het reorganiseren van het werk in de sociale diensten. Divosa heeft voor zichzelf als doelstelling geformuleerd dat *"iedereen aan de samenleving deelneemt, het liefste door te werken"*. In het licht van de grote herstructureringen bij de sociale diensten is Divosa in 2011 begonnen met een traject om het vakmanschap van hun werknemers te vergroten. Dit is nodig, zo schrijft Divosa, omdat door een ontwikkeld vakmanschap werknemers flexibel zijn, en deze flexibiliteit is op haar beurt weer nodig omdat de organisatie gaat veranderen en waarschijnlijk nog wel een hele tijd zal blijven veranderen. Want *"veranderen is een blijvende eigenschap van de wereld waarin we leven"*.⁸ Vakmanschap wordt door Divosa vervolgens gedefinieerd als *"je vak met een hoge kwaliteit uitvoeren volgens een onderbouwde en methodische manier van werken. Vakmanschap kenmerkt zich door een professionele houding die er op is gericht om je vakmanschap voortdurend te blijven ontwikkelen en nieuwe inzichten eigen te maken."* Ze vatten het een alinea later nog eens samen door te schrijven: *"Vakmanschap wordt gekenmerkt door een permanent streven naar kwaliteitsverbetering."*⁹

Terugdenkend aan Richard Sennetts benadering van vakmanschap is een aantal dingen herkenbaar: de nagestreefde kwaliteit van het werk en het continue streven naar verbetering. Een verschil is dat het hier gewenste vakmanschap bij Divosa niet komt vanuit de werknemers zelf – Divosa beschrijft hier niet hoe zij zelf, de managers, hun werk geacht worden te doen, maar hoe de uitvoerders het moeten doen. Hierin herkennen we een aantal van de elementen die Fournier en Rose c.s. bespreken: de centrale positie van kwaliteit, dat er een bepaalde houding ten opzichte

8 Zie op de pagina over vakmanschap, onder 'stand van zaken' op <http://www.divosa.nl/dossiers/vakmanschap>

9 Wat vakmanschap is en hoe het wordt beschreven staat onder andere te lezen op deze site, waar ook een zelfscan vakmanschap uitgevoerd kan worden: <https://divosa.zoombim.nl/>

van het werk wordt gevraagd en de noodzaak om zich continu te ontwikkelen. Opmerkelijk is dat de klant niet wordt genoemd in deze definitie. Wat de kadering van vakmanschap op deze manier lijkt te suggereren is dat het niet de formele organisatie van het werk – dat willen zeggen de instantie/werkgever, het wettelijk kader e.d. – is die de kwaliteit van de dienstverlening moet borgen maar de kwaliteit van de individuele werknemer. De kwaliteit van de dienstverlening is met andere woorden niet afhankelijk van het institutioneel kader waarbinnen gewerkt wordt (dat verandert toch om de haverklap) maar van het vakmanschap van de werknemer om binnen deze omgeving zijn werk te doen.

Het Rijnlandse model

Het laatste decennium is er ook regelmatig kritiek te horen op de Angelsaksische wijze van besturen van bedrijven en een pleidooi voor de terugkeer naar het Rijnlandse model. Het Angelsaksische model staat dan voor regels volgen, geld verdienen als leidend principe en 'de manager aan de macht'. En het Rijnlandse voor het sociaal kapitalisme met haar rol en waardering voor de sociale partners, vakmanschap en overleg. Een van de meest uitgesproken bepleiters van een terugkeer naar het Rijnlandse model is hoogleraar organisatiekunde aan de TUE Mathieu Weggeman. Weggeman wil terug naar een werkorganisatie waarin vakmanschap, vertrouwen en verbinding centraal staan (Kusiak, 2012: 14). De vakman moet van Weggeman weer aan het roer komen te staan en niet de manager die alleen op korte termijnwinst stuurt. Organisaties hebben vooral een gedeelde visie nodig: *"Iedereen neemt deel aan het succes van de onderneming. Hoe ideologischer de collectieve ambitie, hoe Rijnlandser de organisatie"* (Kusiak, 2012: 14). Het resultaat is vanuit passie samen innovatieve dingen maken die de wereld mooier, handiger of slimmer maken (Weggeman, 2007: 36).

In een artikel in de Volkskrant schrijft Weggeman: *"Om de toenemende domheid te pareren, biedt het perspectief om terug te keren naar onze van oorsprong Rijnlandse werkcultuur waarin de liefde voor het vak groter is dan de liefde voor het geld. De implicatie daarvan is dat eerst in serieuze, 'pretpakket-vrije' opleidingen en daarna in meester-gezelrelaties vakdeskundige professionals worden gekweekt. Het betekent ook: het aanstellen van vakdeskundige leidinggevend die het werk op de vloer kennen omdat ze het vroeger zelf hebben gedaan."* (Volkskrant, 12-8-2012). Deze invulling van het Rijnlandse model lijkt gebaseerd op een romantisch beeld van het Fordisme; toen werkten we allemaal samen aan de opbouw van de welvaartsstaat. Het Fordisme was, zoals we zullen zien in hoofdstuk 4, echter niet gebaseerd op samenwerking, maar op een compromis of een uitruil van belangen.

Jaap Peters en Judith Pouw signaleren in 'Intensieve Menshouderij' (2005) eenzelfde beweging: *"Met het verdwijnen van de laatste vakinhoudelijke medewerker is de organisatie verworpen tot een geldmachine waarin mensen er zijn ten behoeve van de kapitaalverschaffer. (...) Als de geldmachine hapert wordt het principe 'het personeel is ons belangrijkste kapitaal' aan de kant gezet"* (Peters, e.a., 2005: 15). Jaap Peters is evenals Weggeman een pleitbezorger van het Rijnlandse organisatie-model. Hij is medeoprichter van het blad 'Slow management', en directeur van organisatieadviesbureau DeLimes (*"DeLimes is honderd procent puur Rijnlands. Niet als doel, maar als weg. De weg naar de toekomst"*). Het bepleiten van meer vakmanschap is bij Weggeman en Peters onderdeel van een politiek project of op zijn minst een maatschappelijke droom.

Als respectievelijk bestuursadviseur en organisatieadviseur adviseren zij organisaties om het vakmanschap van hun werknemers meer te waarderen of te herwaarderen. Het gaat dan dus om organisatorisch vakmanschap en niet om beroepsmatig vakmanschap. Worden vakmanschap en professionaliteit door hen dan ook gebruikt als disciplinerend mechanisme? De vraag niet helemaal juist. 'Gebruikt als disciplinerend mechanisme' veronderstelt een actieve en bewuste daad. Terwijl in het werk van Evetts etc. de nadruk wordt gelegd op verschillende bewegingen, identiteiten en overheersende vertogen die de uitwerking hebben van government door professionaliteit zonder dat het de beschreven managementmethode is. Desalniettemin zijn er veel aanknopingspunten te vinden in Weggemans boek 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen! – over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie' (2008) en de hierboven beschreven kenmerken van professionaliteit als disciplinerend mechanisme.

Weggeman richt zich op de professionele kenniswerker. Een kenniswerker is die werknemer die permanent bijgeschoold moet worden omdat de technologische ontwikkelingen zo snel gaan dat kennis rap verouderd. En een professional is werkzaam in het primaire proces, heeft beslissingsbevoegdheid over casussen in haar vakgebied en is vooral op cognitief niveau werkzaam. Ondanks dat vakmanschap in de ondertitel voorkomt, wordt het begrip niet uitgewerkt in het boek. Vakmanschap is goed zijn in je vak; ingewikkelder dan dat wordt het niet. En omdat het boek over kenniswerkers gaat is vakmanschap bij kenniswerkers het hebben van de juiste kennis. Kennis, zo is de stelling, verouderd vandaag de dag veel sneller dan vroeger en is daarom waardevoller geworden. Kennis is bij Weggeman zowel een persoonlijk vermogen als een productiefactor geworden (Weggeman, 2007: 248). Dit geeft kenniswerkers een machtspositie ten opzichte van managers indien zij permanent investeren in het up-to-date houden van hun kennis. 'Koop je vrijheid', houdt Weggeman de kenniswerker voor. Dit lijkt sterk op hetgeen ook Kees Korevaar en Blommaert c.s. zeggen: indien werknemers zichzelf continu bijscholen kunnen ze blijven concurreren op de arbeidsmarkt.

Het terugkerende element in Weggemans boek is evenwel de al genoemde collectieve ambitie: hoe groter de collectieve ambitie, hoe groter de motivatie en hoe minder planning en controle nodig is. Doordat de professional zich persoonlijk betrokken voelt bij het bedrijf, bij de klant, bij het product door een gemeenschappelijk ervaren hoger doel zal hij of zij beter werken. Als we terugkeren naar Freidson en hoe hij het unieke van de professional beschrijft, lijkt er bijna geen verschil met Weggemans professional: *"Mere technical specialists are those who make skillful use of their knowledge and skill for any purpose, serving whoever has the power or capital to support them. They are condottieri, 'freelances', or 'hired guns', mercenaries with no personal values beyond doing their work skillfully. By contrast, part of professionalism's claim to special status includes a claim of allegiance to some transcendent value, whether that be Truth, Beauty, Enlightenment, Justice, Salvation, Health, or Prosperity."* (Freidson, 1999: 127). Vanuit dit perspectief is het principale verschil dat Freidsons professionals niet binnen de principes van de markt werken en Weggemans professionals wel. Vakmanschap en professionaliteit worden door Weggeman met andere woorden geïnstrumentaliseerd doordat zij ten dienste van het bedrijf staan en niet ten dienste van de waarheid of de rechtvaardigheid.

Depolitisering van de arbeidsverhoudingen

De arbeidsmoraal die Weggeman als bepleiter van het Rijnlandse model onderschrijft, verschilt niet van die van Korevaar of van de voorvechters van beroepstrots Jansen, Van den Brink en Kole uit het vorige hoofdstuk. Zij hebben met elkaar gemeen dat ze zich aansluiten bij de nieuwe arbeidsmoraal die Rose en Miller, Fournier en Blommaert c.s. beschrijven, en die wordt gekoppeld aan de neoliberale ideologie die sinds de jaren '80 een dominante positie heeft weten te verwerven. Een voor dit onderzoek belangrijk kenmerk hiervan is de ontkenning van een mogelijk belangenconflict tussen werkgevers en werknemers. Bij Weggeman zien we dat terug doordat hij middels de collectieve ambitie van bedrijven een soort (morele) gemeenschappen maakt waarin samen gewerkt wordt aan de realisering van producten en diensten. Het verschil in macht dat bestaat tussen werkgevers en werknemers heeft geen plek in zijn analyse. Daardoor wordt arbeid gedepolitiseerd en buiten het domein van de politiek gehaald. Jansen, Van de Brink en Kole doen in zekere zin hetzelfde hebben we een paar paragrafen terug al gezien door het probleem van professionals terug te voeren tot een individueel probleem dat opgelost kan worden door *"kracht te vinden niet buiten jezelf, maar in jezelf"*. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat de functie van de vakbeweging ter discussie staat. Zij opereert immers op het vlak van de politieke economie en stelt dat de inrichting van de arbeid gevolgen heeft voor de ontwikkeling van de mens en de maatschappij. In managementtaal vinden we dit terug in het idee van 'volwassen arbeidsrelaties'. Maar ook dat er geen ruimte meer is buiten de markt. Vakmanschap en professionaliteit, buiten de markt, zijn manieren om als werknemer meer te zijn dan een homo economicus, maar door menselijk waarde te voelen (Sennett, Braverman) en dienstbaar te zijn aan een ander (Freidson). Vakmanschap en professionaliteit zoals opgevat door Jansen c.s., Korevaar en Weggeman situeren zich binnen de markt en is dienstbaar aan de individuele mens als concurrerend wezen.

Conclusie deel 1

Vakmanschap en professionaliteit zijn begrippen die sterk verbonden zijn met de organisatie van het werk, en daardoor ook met de inrichting van de economie en de dominante politieke ideologie in een bepaalde periode. Er is sprake van een wederzijdse beïnvloeding tussen productiemodus en arbeidsmoraal, en de invulling en mogelijkheden in uitvoering van vakmanschap en professionaliteit. Deze veranderingen hebben er toe geleid dat er twee concepten zijn ontstaan van professionaliteit en vakmanschap.

Ten eerste vakmanschap en professionaliteit waarin zelfbeheer centraal staat. Dit wordt beroepsmatige professionaliteit en vakmanschap genoemd. Vakmanschap en professionaliteit betekenen dan de mogelijkheid voor de uitvoerder om zich als mens te ontplooien en belichaamt daardoor ook een democratische waarde. Dit veronderstelt het hebben van een bepalende mate van controle over de conceptualisering, inhoud en de uitvoering binnen een bepaald kennisgebied.

Het tweede ideaaltype is organisatorische professionaliteit en vakmanschap, en is vooral een managementinstrument. Het discours rond beroepsmatige professionaliteit, dat is gevormd door de praktijk van de vrije beroepen en het hierop voortbouwende wetenschappelijk denken van onder andere Parsons en Freidson, vormt de basis van een managementideologie en –praktijk waarin eigen verantwoordelijk, kwaliteit als waarde en hiërarchische verhoudingen centraal staan.

Het verschil kan worden gezien als een verschuiving van *professionalisering* als proces om een beroepsgroep ‘af te sluiten’ naar *professionaliteit* als arbeidsmoraal.

Het is dus van belang om vakmanschap en professionaliteit vanuit een machtsrelatie te bekijken. Het afgelopen decennium is dit zichtbaar geworden in de publieke sector en in de vrije beroepen – beroepsgroepen waar in meer of mindere mate sprake is van beroepsmatige professionaliteit. Zij worden ook wel aangeduid als de ‘derde logica’, naast markt en bureaucratie. Deze derde logica staat onder druk doordat de marktsector doordringt in zowel de traditionele professionele sector (advocatuur, medicijnen, notariaat) als de bureaucratie waarbinnen werknemers in delen van de publieke dienstverlening (onderwijzers, welzijnswerkers, etc.) een professionele ruimte hadden veroverd. Dit verklaart ook de onrust in Nederland sinds een kleine tien jaar onder werknemers in de semi-publieke sector. De beweging beroeps(z)eer en Beter Onderwijs Nederland zijn de twee meest uitgesproken vertegenwoordigers van dit ongenoegen. Zij verzetten zich tegen de inperking van hun handelingsruimte en autonomie die negatieve gevolgen heeft voor hun onafhankelijkheid en kwaliteit van dienstverlening.

Opvallend is dat Jansen, Van den Brink en Kole als de spreekbuizen van de beweging ‘Beroeps(z)eer’, later omgedoopt tot ‘Beroepstrots’, in hun kritiek op de huidige organisatie van de publieke sector juist gebruik maken van die nieuwe arbeidsmoraal verbonden aan organisatorische professionaliteit middels een geïndividualiseerde en gedepolitiseerde visie op werk en daarmee ook op de rol van de werknemer. Het idee van beroepstrots krijgt daardoor een cynische lading.

Deel 2

Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging

“I found the utmost distaste [...] on the part of the men, to any regular hours or regular habits... The men themselves were considerably dissatisfied, because they could not go in and out as they pleased, and have what holidays they pleased, and go on just as they had been used to do; and were subject, during after-hours, to the ill-natured observations of other workmen, to such an extent as completely to disgust them with the whole system, and I was obliged to break it Up.” (Pollard, 2013:127)

De observaties van deze Britse werkgever die problemen had met het disciplineren van zijn personeel in 1806, meer dan twee honderd jaar geleden, zijn herkenbaar en onbekend tegelijkertijd. De weerzin tegen vaste uren en de vrijheid die werken wanneer het jou uitkomt met zich meebrengt, zullen veel mensen herkennen – het wordt vaak genoemd als reden om zelfstandige te worden bijvoorbeeld. De gewoonte van veel wevers – want om hen gaat het - om niet te komen opdagen op het werk omdat ze geen zin hebben, hun eigen oogst binnen willen halen of een feest hebben, zijn moeilijker voor te stellen in de moderne arbeidsmarkt. Toen, een aantal decennia na de start van de industriële revolutie en het ontstaan van fabrieken, werd er twintig procent van de arbeidstijd niet gewerkt door de wevers in het zuiden van Wales, zo wordt geschat, en dat liep op tot zo'n 33 procent als het loon was geïncasseerd (Pollard, 2013: 128).

Nog steeds is het een precair proces voor werkgevers om een zo hoog mogelijke productiviteit uit ingehuurdte arbeid te behalen zonder dat dit ten koste gaat van de mogelijkheid om die arbeid zo lang als wenselijk is in te huren. Ook de meeste vakbonden worstelen hiermee: de afweging tussen de kwaliteit van de arbeid, waarmee meestal de mogelijkheden van de werknemer om zich te ontplooiën worden bedoeld, versus de verhoging van de productiviteit.

In de eerste hoofdstukken is naar voren gekomen dat vakmanschap en professionaliteit een direct verband houden met de rol van de mens in het productieproces en dus de organisatie van dat productieproces alsook met het denken over productiviteit en loon. De vakbeweging als zelforganisatie van werknemers heeft zich hier altijd in meer of mindere mate mee bezig gehouden.

In het volgende hoofdstuk wordt een historisch overzicht gegeven van de omgang van de vakbeweging aan de hand van een beschrijving van de verschillende productiemodi. Er gaat relatief veel aandacht uit naar het Fordisme vanwege de parallellen tussen de situatie waarin de professies zich nu bevinden en die van de vaklieden een eeuw geleden. In het laatste hoofdstuk ten slotte wordt gekeken naar hoe de FNV hier mee omgaat en wordt er teruggegrepen op de twee verschijningsvormen van professionaliteit die in de bladzijden hiervoor zijn besproken.

Hoofdstuk 4

De vakbeweging en het arbeidsproces: een historisch overzicht

Als we terug gaan in de geschiedenis komen we bij de woelige periode van de introductie van de wetenschappelijk bedrijfsvoering, dezelfde managementmethode als waar Braverman zich tegen keert. Deze periode wordt door Braverman en anderen gezien als het moment waarop vakmanschap in haar brede betekenis het heeft moeten afleggen tegen de kapitalistische wijze van productie waardoor vakmanschap is verengd tot het uitvoeren van een serie al dan niet kennisintensieve vaardigheden (Staples c.s., 2000). Laten we hier wat langer bij stilstaan zodat we begrijpen welke afwegingen en argumenten de vakbeweging indertijd heeft gemaakt, ook vanwege de parallellen met de situatie van de professies vandaag de dag zoals we die in hoofdstuk 2 hebben beschreven.

We beginnen dit verhaal honderd jaar geleden. Dan komen een aantal bewegingen, wensen en mensen samen in de autofabriek van Henry Ford in Dearborn, een voorstad van Detroit in het noorden van de Verenigde Staten. Uiteraard de wil van Ford om de beste en grootste autofabrikant te worden. Maar ook de weerzin van ingenieur en business consultant Frederick Taylor over de macht die geschoolde vakmannen hebben over het productieproces doordat zij alle kennis hebben over zowel de werking van de machines en materialen als verantwoordelijk zijn voor de planning en uitvoer (Meyer, 2005). Dan is er nog de sterke focus – nationale obsessie volgens sommigen – op het identificeren en vermijden van verspilling. Ingebed in de dan opkomende progressieve bewegingen van *social engineering* en *welfare capitalism* die lichaam en geest wilden vormen om rationele en opgeleide burgers te creëren die het algemeen belang dienden (Watts: 222).

In 1908 introduceert Henry Ford het beroemde T-model. Het revolutionaire aan de auto was dat het de eerste gestandaardiseerde auto was. Met andere woorden: alle onderdelen van de auto kunnen in serie worden gemaakt en zijn uitwisselbaar. De uitwisselbaarheid werd onder andere gerealiseerd doordat Ford aan alle onderaannemers en werkmannen opdroeg om dezelfde mal te gebruiken, waardoor er sneller geassembleerd kon worden door lager opgeleide en dus goedkopere arbeiders. De massaproductie is geboren. De lopende band waar Ford, in tegenstelling tot wat onze collectieve herinnering ons vertelt, pas een paar jaar later, in 1913, mee begint, paste de organisatie van de arbeid aan aan de noden van de massaproductie: het werk kon nu naar de arbeider worden gebracht, zodat er nog meer snelheid gemaakt kon worden en er een voorgeprogrammeerde *workflow* ontstond. Door de standaardisatie in productie konden de taken ook worden opgeknipt en vond een fragmentering van het werk plaats. De organisatie en het tempo van het werk kan vanaf nu bepaald worden buiten de werkende om: “*The machine is my boss.*” (Meyer, 2005).

Deze veranderingen worden ingevoerd onder invloed van Frederick Taylor, de ontwikkelaar van het scientific management. Taylor, afkomstig uit de aristocratie, maar op eigen initiatief begonnen als leerjongen in een staalfabriek, bouwt voort op het eind 19^e eeuw al populaire systematische management dat af wilde van de traditionele manier van leidinggeven waarvan volgens de critici schattingen, ambachtelijkheid en persoonlijke relaties de ingrediënten vormden (Nelson, 1992). Rationalisatie en het verminderen van verspilling waren de denklijnen waar Taylor op voortbouwde. Bovendien is Taylor ervan overtuigd dat als het management de kennis heeft om het tempo, de volgorde en de uitvoer van het werk te bepalen, de productie drastisch omhoog gaat: “*The management, of course, included foremen and superintendents, who themselves*

have been first-class workers at their trade. And yet these foremen and superintendents know, better than anyone else, that their own knowledge falls far short of the combined knowledge and dexterity of all the workmen under them." (Taylor, 1911: 10). Want *"in fact [...] most of the shops in this country, the shop was really run by the workmen and not by the bosses."* (Taylor, 1911: 15). Doordat de fabriek in feite werd gerund door de arbeiders en niet door de bazen lag de productie een stuk lager dan zou kunnen, aldus Taylor. Dit kwam zo was zijn overtuiging door soldiering, lijntrekken in het Nederlands, wat zoveel wil zeggen als het collectieve werktempo aanpassen aan die mensen die het minst snel werken. Hiervoor waren drie redenen, schrijft Taylor in 'Shop management' (1911): het natuurlijke instinct van werkmannen om het rustig aan te doen, het gebrek aan stimulus om harder te werken omdat iedereen, ongeacht zijn productie hetzelfde verdient, en het gebrek aan kennis aan de kant van bazen en voormannen over de hoeveelheid tijd die nodig is om een bepaalde handeling te verrichten (Taylor, 1911:32-33).

In 'The Principles of Scientific Management' uit 1911 beschrijft Taylor op illustratieve wijze hoe hij in een staalfabriek de productie weet op te voeren van 12,5 ton per man per dag naar 47. Het verhaal¹⁰ begint ermee dat ze erachter komen dat een sterke staalarbeider 47 ton kan verwerken per dag, zonder dit aspect overigens verder toe te lichten, en gaat verder met een gedetailleerde beschrijving hoe ze dit voor elkaar krijgen. Zo starten ze met het bestuderen van de 75 arbeiders en selecteren na een paar dagen vier mannen die fysiek sterk genoeg lijken om het werk te doen. Deze mannen onderwerpen ze aan een nadere inspectie en kiezen uiteindelijk een *little Pennsylvania Dutchman* vanwege zijn uithoudingsvermogen en zijn financiële gedrevenheid. De taak die Taylor en zijn team formuleren voor henzelf is *"to getting Schmidt of handling 47 tons of pig iron per day and making him glad to do it"*. En dat lukt. Ze beloven hem dat als hij de opdrachten van degene die naast hem gaat staan precies opvolgt, hij meer wegzet per dag en meer verdient. Zijn productie gaat omhoog van 12,5 ton naar de 47 ton die Taylor en zijn team tot doel hadden gesteld, en zijn loon stijgt van 1,15 dollar per dag naar 1,85 dollar. Een win-win situatie wat Taylor betreft. Hierdoor waren de verlangens van zowel werknemers als werkgevers bevredigd; meer loon en een hogere productie.

De anekdote beschrijft goed een aantal belangrijke onderdelen van Taylors managementtheorie. De eerste stap was ervoor te zorgen dat de kennis wordt verplaatst van de werknemer naar de werkgever door nauwkeurig in kaart te brengen welke handelingen in welke volgorde verricht worden. Door deze informatie kon de planning van het werk door het management gebeuren, die tot dan toe vooral belast was met controleren en aanjagen. Een tweede stap is de uitvoering van de bekende time-motion studies die registeren hoeveel tijd welke bewegingen nodig hebben en waar en hoe tijdswinst geboekt kan worden. En tot slot het differentiëren in stukloon afhankelijk van de gehaalde productie per werker. Loon werd zo een stimulans om het gestelde productieniveau te halen.

Op de werkvloer betekende deze veranderde werkorganisatie onder andere een verschraving van het aantal taken. Aan de vooravond van de introductie van de T-model werkte een arbeider 514 minuten (8,56 uur) voordat hij opnieuw dezelfde handeling uitvoerde. Dit wordt de taakcyclus genoemd. Na de invoer van eerst het manueel brengen van de onderdelen naar de arbeider, wat

¹⁰ Aan de echtheid van het voorbeeld wordt getwijfeld. Dat maakt het beeld dat Taylor heeft willen oproepen niet minder sprekend, vanaf pagina 38 in 'The Principles of Scientific Management' uit 1911, terug te vinden op: <http://books.google.nl/books?id=OOxW-cgNt55C&printsec=frontcover&hl=nl#v=onepage&q&f=false>

later wordt overgenomen door de lopende band, is de taakcyclus teruggebracht tot 1,9 minuten. In 1908 voerde een werker dus de hele werkdag verschillende werkzaamheden uit terwijl hij vijf jaar later 253 keer per werkdag dezelfde taak uitvoerde (Womack c.s., 1990:28).

Weerstand van de vakbeweging

Het Taylorisme veranderde een aantal zaken op de werkvloer drastisch. Het aantal geschoolde vakmannen verminderde sterk ten voordele van het aantal on- en halfgeschoolde werknemers. De geschoolde vakmannen waren ook vaak voorman en organiseerden traditioneel het werk. Aan deze praktijk kwam een einde. Hun werk werd overgenomen door ingenieurs die zich identificeerden met en dus positioneerden achter de fabrieksbaas. Het zorgde ervoor dat het begin werd gemaakt met een geformaliseerde manier van aannemen, promoveren en ontslaan, omdat de voorman niet meer zijn eigen ploeg kon formeren. Tevens verkortte de taakcyclus drastisch en er werd hier en daar een prestatieloon ingevoerd.

De American Federation of Labor (AFL) was een tegenstander van Taylor en zijn methode. De AFL had hier allerlei redenen voor: ze keerde zich tegen de versnelling van het werk, het prestatieloon en dat de vakbond als derde partij werd weggezet, maar ook omdat de AFL vooral categorale bonden verenigde. De belangen die werden verdedigd waren die van geschoolde arbeiders. Die functioneerden, zo beschrijft David Montgomery uitgebreid in 'The Fall of the House of Labor' uit 1987, vaak als *contractors* - een werkwijze die vandaag de dag overigens weer opduikt. Contracting is het aannemen van een afgesproken hoeveelheid werk binnen het bedrijf voor een bepaald bedrag waarbij de geschoolde werkmans zelf een team formeert van (half-) geschoolde arbeiders die ook betaald worden uit de afgesproken som. Door de invoering van Tayloristische principes wordt er gezaagd aan deze leidinggevende functie van geschoolde arbeiders daar deze taken worden overgeheveld naar managers zonder uitvoerende taken.

In 1911 neemt het congres van de AFL een resolutie aan waarin ze zich tegen Taylorisme keert. De belangrijkste bezwaren zijn:

- het ondergeschikt maken van de arbeider aan de machine waardoor zijn creatieve interesse in het werk teniet wordt gedaan;
- de disproportionaliteit tussen groei in lonen en productie;
- het verzwakken van de positie van de vakbeweging door het op individueel niveau vaststellen van lonen waardoor het instrument van collectieve onderhandelingen aan kracht inboet;
- het verlies aan inspraak van werknemer en vakbond in de organisatie en uitvoering van het werk door de nieuwe laag van engineers die deze taken krijgen;
- het verminderen van de kennis en vaardigheden die nodig zijn bij de uitvoer van het werk, waardoor zowel de positie als het plezier van de vakman vermindert als de concurrentie tussen arbeiders vergroot (Meckelvey, 1952, Derksen, 2014).

Deze bezwaren worden in een rapport uit 1916 van de 'United States commission on industrial relations', dat door intensieve lobby door de AFL is opgetuigd door het Congres, bevestigd. Het rapport bestaat uit duizenden bladzijden getuigenverslagen en eigen onderzoeken en concludeert over vakmanschap en Taylorisme het volgende:

- Er worden, wanneer er volgens de principes van het scientific management wordt gewerkt, meer taken gecreëerd waarvoor minder kennis en vaardigheden nodig zijn: *“Scientific management, fully and properly applied, inevitably tends to the constant breakdown of the established crafts and craftsmanship and the constant elimination of skill in the sense of narrowing craft knowledge and workmanship except for the lower orders of workmen.”*¹¹ (134, 141).
- Doordat vakkennis wordt verzameld en verplaatst naar het managementniveau en daarna mondjesmaat aan de arbeider gevoerd opdat hij een specifieke taak kan uitvoeren, wordt de positie van de individuele arbeider verzwakt ten opzichte van het management en is hij makkelijk verplaatsbaar (136).
- De claim dat het arbeidsproces wetenschappelijk wordt vormgegeven manoeuvreert de arbeider in een positie waarin hij, bij verschil van mening, het bewijs moet leveren op basis van standaarden die door de werkgever zijn opgesteld (136).

De deskillinghypothesen die Braverman heeft uitgewerkt in de jaren '70 wordt dus ten tijde van de introductie van wetenschappelijk management door zowel de vakbeweging als de experts in de commissie al geformuleerd. Wat ook opvalt aan de bezwaren van de AFL is dat de ervaring van de arbeider wordt meegenomen; het verminderen van het plezier, creativiteit en kunde worden als probleem gezien.

Samenwerking met de vakbeweging

De Eerste Wereldoorlog markeert het begin van een groot aantal veranderingen die uiteindelijk zullen leiden tot een omarming van wetenschappelijk management door de AFL¹². De eerste verandering is de (korte) periode van toenadering tussen vakbeweging en overheid. De vakbond steunt de inzet van de Verenigde Staten in de oorlog en benadrukt dat ze 'haar verantwoordelijkheid neemt' want een verhoogde productie is essentieel voor het succes van het Amerikaanse leger. In ruil krijgen vakbondsbestuurders belangrijke posities en de vakbeweging wordt openlijk gesteund.

Ten tweede herzielt de AFL haar loontheorie waardoor ze een fundamenteel andere kijk op de doelen en de rol van arbeid in het scientific management krijgt (McKelvey, 1952). Ze vervangt

- 11 Het rapport concludeert ook nog over scientific management in relatie tot de positie van de vakbond: “But, beyond all this, time study strikes at the heart and core of the principles and conditions which make effective unionism and collective bargaining possible with respect to certain most essential matters. When the employer can constantly initiate new methods and conditions and reclassify the work and the workmen, he can evade all efforts of the union to establish and maintain definite and continuous standards of work and pay. {...} Add to all of this the advantage gained by the employers in the progressive gathering up and systematization of craft knowledge for their own uses, and the destruction of apprenticeship, which cuts the workers off from the perpetuation among them of craftsmanship, and the destructive tendencies of ‘scientific’ management as far as present-day unionism and collective bargaining are concerned, seems inevitable. (e) Under these circumstances the progressive degeneration of craftsmanship and the progressive degradation of skilled craftsmen also seems inevitable.” (Final report and testimony submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations, Volume 1, Washington, Government printing office, 1916.)
- 12 De American Federation of Labor was niet de enige vakcentrale in de Verenigde Staten in die tijd – wel de grootste. De Knights of Labor, een kleinere vakfederatie waar de AFL van af was gesplitst, stelden dat door de introductie van machines alle arbeiders zouden worden tot ongeschoolde arbeiders en er een brede solidariteit nodig was om voldoende macht te organiseren tegenover de werkgever. Deze brede solidariteit moest worden gerealiseerd door het vormen van One Big Union, waarin de specifieke machtspositie van de geschoolde arbeiders in de fabrieken samen met de massa van de ongeschoolde en halfgeschoolde arbeiders kon worden gebruikt om verbeteringen voor een ieder te realiseren – een strategie die de Nederlandse keuze weerspiegelt. De pragmatische AFL daarentegen zag niets in een brede alliantie die mogelijk verlies voor haar leden betekende. In de Verenigde Staten heef de AFL met wat business unionism wordt genoemd de Knights of Labor die social unionism propageerde altijd weten te overvleugelen.

haar uitgangspunt van 'herverdeling door vakbondsmacht' door het idee dat het verhogen van het algemeen welzijn enkel kan door een verhoging van de productie, wat een gezamenlijke inspanning van arbeid en kapitaal vergt.

Een derde beweging die zich met name na de oorlog manifesteert, is dat vanuit werkgeverszijde er meer aandacht komt voor het 'menselijke aspect' in de productie. De stakingen en pressie vanuit de vakbeweging zijn hier debet aan, maar ook de ervaringen met de samenwerking tijdens de oorlog en de langzaam gegroeide overtuiging dat het oplossen van geschillen op de werkvloer beter gaat als de zijde van de werknemer ook gehoord wordt. Bovendien blijkt de individuele aanpak die Taylor voorstaat bijzonder veel tijd te kosten. Collectieve onderhandelingen over loon, het instellen van een paritaire geschillencommissie en een werknemersafvaardiging als spreekbuis van de werkvloer moeten tegemoet komen aan deze problemen.

De maatschappelijke context waarin deze veranderingen plaatsvinden is ook van belang. De Russische Revolutie van 1917 zorgt voor inspiratie en voor angst. Radicale delen van de vakbeweging voelen zich gesterkt terwijl de gematigde vleugel en werkgevers dichter naar elkaar toe kruipen in de hoop dat samenwerking tussen arbeid en kapitaal de scherpte van de sociale onrust zal verzachten. Voor deze gematigde vleugel, die wordt vertegenwoordigd door het *welfare capitalism* en de progressieve beweging, zijn democratie, burgerschap in werk en ontwikkelingsmogelijkheden centrale thema's. Werknemersrepresentatie bijvoorbeeld wordt gekaderd binnen deze thema's. Deze beweging benadrukt dat het wetenschappelijk management als voordeel heeft dat de willekeurige macht van de oude stijl van leidinggeven kan worden vervangen door een rationale en een door de wetenschap gelegitimeerde methode (Rose, 1995). De opkomst van de *engineer* als manager van niet alleen machines maar ook van mensen waar de AFL tegen te hoop loopt, zien zij als stap in het democratiseren van de arbeidsorganisatie.

Dit beeld paste in hoe de *engineers* zichzelf presenteerden. Zij zagen zichzelf als een professie, het algemeen belang dienend. Dit algemeen belang was het elimineren van *waste*, zoals dat toen werd genoemd. Nu zouden we zeggen het bevorderen van efficiëntie of het maatschappelijk verantwoord omgaan met mensen en middelen. Hoe het ook wordt genoemd: het was een belangrijk nationaal thema, het voorkomen van *waste*, en paste binnen het verhaal van zowel het wetenschappelijk management, dat van de engineers en van delen van de vakbeweging. Een voorbeeld van deze ideologische stampot is hoe het werk van de Verenigde Kledingarbeiders Vakbond (ACWA) wordt getypeerd: "[the union] had effectively linked thorough unionization, workplace organization, standardization of methods and pay, cooperation with employers to improve productivity, militant strikes to improve conditions, and a political program embracing both welfare legislation and friendship for revolutionary Russia." (Montgomery, 1988:421)

De nieuwe positie van de AFL wordt voor het eerst publiekelijk zichtbaar op het AFL-congres van 1919 door het aannemen van een resolutie waarin wetenschappelijk onderzoek in de industrie wordt aanvaard. Een jaar later stelt Gompers samen met de voorzitter van de Taylor Society, de heer Cooke, en de voorzitter van de ingenieurs brancheorganisatie ASME, de heer Miller, een bundel samen onder de titel 'Labor, Management and Production'¹³. Gompers schetst hierin een toekomstige wereld waarin samenwerking tussen de wetenschap (tayloristisch management) en de vakbeweging leidt tot vrijheid en voorspoed: "*Engineering science, in the*

13 Een speciale uitgave van 'The Annals of the American Academy of Political and Social Science' uit september 1920.

broadest and best meaning of that term, has open before it in this great quandary of civilization a field that is unlimited and that must inspire to service. The trade union movement offers its best and it has the right to hope for the best from those whose sphere lies in the management and guidance of industry. The trade union movement welcomes every thought and plan, every device and readjustment that will make expended effort more valuable to humanity. It bars the way only when it is sought to make the worker pay the bill for his own increased effectiveness as a producer. The workers in industry and the great engineering minds in industry have in common the greatest inspiration in life-service to humanity.” (Gompers c.s., 1920).

In de jaren die hierop volgen gaat de AFL veel samenwerkingsverbanden aan. Uiteraard zijn er ook tegengeluiden te horen, maar deze krijgen niet de overhand. Ook blijken in de praktijk meer praktische overwegingen vaak aan de basis te liggen van samenwerking tussen werkgevers en werknemers. Uit een studie van Jacoby blijkt dat de samenwerking vaak tot stand kwam door (de angst) dat niet-vakbondsbedrijven¹⁴ concurrerender waren of door de economische neergang in een bedrijf of sector (Jacoby, 1983). In de praktijk betekende het dat de vakbond de nieuwe rol van managers accepteerde waardoor de controle over het productieproces middels gespecialiseerde kennis en de hieruit voortvloeiende hiërarchische bevoegdheden, autonomie en initiatief door vakmensen verminderden. De rol van de vakbond wordt middels werknemersrepresentatie, geschillencommissies e.d., het managen van arbeid en niet meer het managen van de productie. De kennis die nodig is om effectief gezag te hebben over het werk op de werkvloer verdwijnt ook uit de poriën van de vakorganisaties zelf. De strijd over vakmanschap in de eerste decennia van de 20^e eeuw ging over de controle over het productieproces waarbij de vakman als leidend gezag op de werkvloer steeds meer vervangen werd door de manager en later ook de personeelsafdeling.

Fordistisch compromis in Nederland

En in Nederland, was hier ook sprake van een uitruil tussen macht over het productieproces en invloed op bedrijfs- en/of nationaal niveau? En indien zo, welke omstandigheden en argumenten hebben hiertoe geleid?

In Nederland vindt de discussie in ieder geval later in de 20^e eeuw plaats dan in de Verenigde Staten. Kuys laat in ‘De vrees voor wat niet kwam: nieuwe arbeidsverhoudingen in Nederland’ zien dat ook in Nederland in het eerste deel van de twintigste eeuw het efficiency denken populair werd. Kuys schrijft niet zonder cynisme: *“Vooral ‘de menselijke factor’ was bij de tayloristen voorwerp van luidruchtige bewieroking, ofschoon het de ingenieurs eigenlijk niet zozeer om de mensen als wel om alleen hun arbeidstijd ging.”* (Kuys, 2010: 170). En ook in Nederland viel het idee dat de ratio dat rommelige kapitalisme zou stroomlijnen in vruchtbare bodem, met name in de sociaaldemocratie. De rationalisatie die het wetenschappelijk management beoogde zorgde voor een verhoogde werkdruk en ook hier te lande werden de arbeidskosten afhankelijk gemaakt van de productie gemeten in tijd. En ook in Nederland kreeg de vakbeweging een rol in de nieuwe economische verhoudingen.

Een belangrijk verschil is dat de achtergrond niet gelegen is in een uitruil van macht

¹⁴ Amerika kent een systeem van *closed-shops* waarbij alle of geen enkele werknemer(s) van een bedrijf worden vertegenwoordigd door een vakbond. Dit recht op vakbondsrepresentatie moet worden gewonnen via verkiezingen.

over het productieproces ten faveure van het nationale niveau, maar het opgeven van een mobilisatiekracht in ruil voor gestructureerd en ingebed meepraten over sociaaleconomisch beleid op nationaal niveau en het optuigen van de sociale zekerheid.

Wat verklaart dit verschil? Ten eerste was de Nederlandse vakbeweging in tegenstelling tot de Amerikaanse niet vakgericht, maar georganiseerd op basis van sectoren. En al was ook in Nederland de vakarbeider de ruggengraat van de vakbeweging, de kennis en interesse van de vakbeweging was gefocust op sectorniveau en minder op het niveau van het vak (Oude Nijhuis, 2013: 51). Ten tweede had de vakbeweging aan kracht gewonnen in de Tweede Wereldoorlog en deze kracht moest beteugeld worden omdat de lonen in de periode van de wederopbouw gematigd moesten blijven – aldus werkgevers en overheid. De vakbeweging stemde hiermee in omdat ze enerzijds het bedrijfsbelang middels de corporatistische gedachte en het landsbelang vanwege oorlog en wederopbouw voelde (andere oorlog, maar gelijkaardig mechanisme) en anderzijds vanwege de nieuwe rol die ze kreeg toebedeeld in de naoorlogse verhoudingen. Wat ook meespeelde was een nieuw gevoelde overtuiging dat ‘de mens’ centraler moest komen te staan in het economisch leven. Kuys memoriseert dat: *“Zelfs werd verkondigd dat de homo oeconomicus als richtsnoer voor economisch handelen dood en begraven was. ‘De mensch met zijn levensuitingen’ werd tot het middelpunt van het economisch denken uitgeroepen, de economie van kosten, prijzen en rationele keuzes moest plaats maken voor die van de menselijke gedragingen, tot het hedonisme als economische factor aan toe.”* (Kuys, 2010: 540).

Het startpunt van Amerikaanse en Nederlandse vakbonden verschilt dus nogal. Een beweging van in meerderheid bedrijfsbonden tegenover een vakbeweging die sectoraal is georganiseerd. Een vakbeweging die in eerste instantie de economische positie van de geschoolde arbeider wil verdedigen door het verlies van zijn centrale positie in het productieproces te bekampen tegenover een vakbeweging die haar kracht vooral inzet om de inkomensverschillen kleiner te maken.

In de bewegingen die geleid hebben tot de andere situatie zijn er wel overeenkomsten te vinden: een groter wederzijds begrip door samenwerking van vakbonden en werkgevers ten tijde van de oorlog, de invloed van het welfare capitalism, een verandering in het denken over de verhouding tussen loon en productie en de aantrekkingskracht van machtsposities. Desalniettemin verschilt het eindpunt: een vakbeweging die sterk is ingebed op lokaal en bedrijfsniveau in de Verenigde Staten versus een vakbeweging die is geïnstitutionaliseerd op landelijk niveau in Nederland. Wat zij gemeen hebben is dat zowel de Amerikaanse als de Nederlandse vakbeweging geen tot nauwelijks (meer) betrokken is bij en kennis heeft van de werkzaamheden op de werkvloer door de wijze waarop ze is georganiseerd waardoor de mogelijkheden om vakmanschap in te zetten voor vakbondswerk beperkt zijn.

De Hawthorne experimenten

In de decennia die hierop volgen, blijft het debat en de strijd gaande over de functie en plek van ‘de mens in de productiefactor arbeid’ waar Braverman, Marx, Freidson en Smith om er maar een paar te noemen zich mee bezig hebben gehouden. In tegenstelling tot wat Taylor verkondigde is dat probleem namelijk niet opgelost door zijn systematiek. Sommigen zullen zelfs zeggen dat hij er de oorzaak van is. In de jaren ‘20 in Amerika wordt het in ieder geval opnieuw actueel door tegenvallende productiviteitsstijgingen en oplopend verzet. De Hawthorne experimenten die in

deze context aanvangen, hebben een sterke invloed gehad op het denken over de mens op het werk. Tussen 1924 en 1933 werden in een enorme fabriek van Western Electric in Hawthorne, in de buurt van Chicago, arbeiders in twee groepen verdeeld. De arbeidsomstandigheden van de ene groep werden gemanipuleerd, denk aan licht, geluid en temperatuur, terwijl de omstandigheden van de andere groep onveranderd bleven. De verwachting was dat de output van de eerste groep zou veranderen, hoger zou worden, naarmate de arbeidsomstandigheden verbeterden. Dat gebeurde niet. Of eigenlijk wel, maar het onverwachte was dat de productiviteit van de andere groep óók omhoog ging. Waarom dit zo was, is al decennia onderwerp van stevige twisten. Decennialang was de overheersende visie en is misschien nog steeds wel, dat de aandacht en het overleg die het experiment met zich meebracht belangrijker waren voor het vergroten van de motivatie om te werken en daardoor het verhogen van de productiviteit dan de fysieke arbeidsomstandigheden. De Australiër Elton Mayo die de experimenten grotendeels leidde, concludeerde daarom dat arbeiders beter te motiveren zijn door een positieve groepsdynamiek dan door financiële prikkels. Voor de praktijk van de organisatie van het werk betekende dit dat het management moest gaan luisteren naar wat arbeiders te zeggen hebben over hun werk omdat zo de productie opgeschroefd kan worden (Breen, 2002).

Elton Mayo wordt gezien als de grondlegger van 'human relations' en daarmee van het personeelsmanagement. Het personeelsmanagement nam in de jaren hierna een hoge vlucht: functiebeschrijvingen, klachtenprocedures, vertrouwenspersonen, sollicitatieprocedures, etc. zijn hier de tastbare resultaten van. De benadering, dat werkgevers en werknemers een gezamenlijk belang hebben om het werk op een prettige manier te organiseren, is nog steeds dominant, zowel bij werkgevers als in de vakbeweging. Doordat de daadwerkelijke macht om de werkorganisatie vorm te geven van de werkvloer werd verplaatst naar zowel aansturend management als de personeelsafdeling, veranderde echter de machtsbasis van de vakbond. Werknemers en dus ook hun organisatie komen aan de vragende kant van de lijn te staan; het uitgangspunt dat beide groepen een belang hebben in een prettige arbeidsorganisatie wordt niet gereflecteerd in een gelijkwaardige mogelijkheid om dit te realiseren.

Sociotechniek, zelfverwerkelijking en zelfbeheer

Human relations veranderde de kadrering van het werk, maar de *organisatie* van het werk bleef al die tijd grotendeels ongewijzigd. Al werden er af en toe pogingen gedaan om het werk ook in de kern te vermensenlijken. De meest succesvolle is waarschijnlijk de sociotechniek, die eind jaren '50 in het Engelse Tavistock Institute of Human Relations werd bedacht en eind jaren '70 in Nederland werd geïntroduceerd door bedrijfskundige Ulbo de Sitter. Na de oorlog was democratie een belangrijke waarde geworden, zoals we al hebben gezien in de paragraaf over het Fordistisch compromis in Nederland. De democratiseringsbeweging in de jaren '60 en '70 zette thema's als zelfverwerkelijking, zelfbestuur en de vermensenlijking van de arbeid op de agenda. De kwaliteit van het leven moest en kon worden verbeterd door de kwaliteit van het werk te verbeteren (Rose, 1995: 437). De sociotechniek als gematigde variant paste hierin.

Sociotechniek had tot doel het werk te vermensenlijken door het herontwerp van functies en de democratisering van het werk vanuit het oogpunt van de productieverhoging. Het verhogen van de kwaliteit van de arbeid door volwaardige functies, regelmogelijkheid voor werknemers

om het werk interessanter te maken, inspraak en autonome teams worden allemaal in verband gebracht met deze nieuwe methode van het organiseren van de arbeid. Tegelijkertijd vroeg de wederopbouw na WO II een hoge productie en leefde er de angst dat dit in het toenmalige arbeidsklimaat niet mogelijk was; monotoon en kort-cyclisch was voor hele grote groepen werknemers de norm. Sociotechniek moest een oplossing bieden voor beide: hogere productie door interessanter werk te bieden en inspraak en dus innovatie te organiseren.

Vakbonden, zo ook de FNV, waren geïnteresseerd. De degradatie van de arbeid waar onder andere Braverman voor had gewaarschuwd, kon misschien zo worden omgebogen. Ook verschaftte het de vakbonden een mogelijkheid om zich op een andere manier te manifesteren dan enkel op de primaire arbeidsvoorwaarden. FNV-bestuurder Marcel Nuyten vertelt dat ze eind jaren '80 de takenpakketten van magazijnwerknemers willen aanpakken. *“Samen met leden en met de werkgever, die had er ook oren naar, wilden we dat werk interessanter maken. Zorgen dat het werk in het magazijn diverser werd met regelcapaciteit en ontwikkelmogelijkheden. Het idee was: meer efficiency door nieuwe technologieën slim te gebruiken en meer menselijkheid door volledige functies te organiseren. Door de sterke of eenzijdige sturing op alleen kosten zijn deze ideeën verloren gegaan en zijn we weer terug gevallen op Tayloristische productieprincipes en dus ver doorgeslagen in de disciplinerings van de arbeid. Niet alleen in pure productie-omgevingen, maar ook bijvoorbeeld in het onderwijs, meer professionele omgevingen dus”*, aldus Nuyten. Ondanks allerlei soortgelijke initiatieven lukt het de FNV niet om haar reguliere vakbondswerk hieraan te koppelen. Het blijven geïsoleerde gevallen (Korevaar, 2000, Massop, 2005).

Managers op hun beurt voelden zich bedreigd in hun functie door de zelfsturende teams. Experimenten werden daardoor vaak op afdelingsniveau uitgevoerd waardoor deze onvoldoende resultaat opleverden om te kunnen overtuigen. De sociotechniek heeft in Nederland en andere Europees continentale landen wel navolging gekregen, maar is nooit een dominante stroming geworden. Het Fordisme met haar massaproductie, grote fabrieken met (tien)duizenden arbeiders, hiërarchie en bureaucratie bleef de wereld van het werk grotendeels bepalen.

De tweede revolutie in de auto-industrie

Pas in de jaren '80 vindt er weer een radicale omwenteling in de organisatie van de productie plaats, en weer komt het voort uit de auto-industrie. De Westerse economie zit sinds de jaren '70 in een crisis. De vakbewegingen zijn zeer actief, tegen de oplopende werkloosheid bijvoorbeeld, maar dus ook op de werkvloer zelf tegen slechte arbeidsomstandigheden. De arbeidsproductiviteit stijgt niet meer zo snel als in voorgaande decennia, er is sprake van een verlaagde productkwaliteit en teruglopende winstmarges (Boltanski c.s., 1999). In het Japanse *lean production* wordt wat betreft de *organisatie* van de productie het antwoord gevonden op de crisis, en dit vormt tot op de dag van vandaag de basis van de flexibele productie.

Toyotisme zoals *lean production* ook wel werd genoemd, is ontwikkeld in Japan na WO II. Het land stond na 1945 onder Amerikaans gezag, kende een kleine afzetmarkt, een redelijk beschermd personeelsbestand en had weinig geld. Na een felle staking in 1946 kwamen de heer Toyoda, fabriekseigenaar, en de vakbond tot een pact waarbij een derde van de werknemers werd ontslagen en de rest een baan voor het leven kreeg aangeboden met loonsverhogingen op basis van senioriteit en niet op basis van hun functie (Womack c.s., 1990: 54). Van de arbeiders

werd verder verwacht dat ze flexibel waren en proactief reageerden op problemen in het productieproces. Anders dan bij Ford werd van de arbeiders bij Toyota ook verwacht dat ze een veelheid aan taken uitvoerden (*multiprocessing, multiskilling*) in teamverband (ook zelfsturend).

De kwaliteit en de kwantiteit van de productie gingen met forse stappen omhoog. Voor Toyota en later de hele auto-industrie betekende dit een soortgelijke halleluja-ervaring als Ford een halve eeuw eerder had beleefd. De productieverhoging zette nog sterker in toen het proces van continue verbetering werd geïnitieerd. Elk hapering in de productie moest niet alleen op het moment zelf worden opgelost, maar worden onderzocht tot haar oorsprong. De kennis van werknemers werd samen met een statistisch aangestuurd controleproces ingezet om innovaties te doen die de kwaliteit van de producten verhoogden waardoor kosten voor nabewerking werden gedrukt (*quality management, quality circles*).

De naam van de deze productiemethode – *lean production* – komt van twee andere innovaties: *just-in-time* en uitbesteding. *Just-in-time* houdt in dat een productieonderdeel op precies dát moment wordt aangeleverd dat het gebruikt wordt in het proces. Dit ogenschijnlijk futiele idee had grote gevolgen: een vermindering van de *downtime* van machines en mensen, een vermindering van opslagruimte (gestold kapitaal) evenals de mogelijkheid om de productie snel aan te passen en kleine hoeveelheden te produceren. Het resultaat was een hard gekoppeld productieproces dat een dwingend arbeidsproces opleverde. Dit werd nog eens versterkt doordat Toyota een systeem van onderaannemers en toeleveranciers opzette. Gebeurde in een Fordistisch georganiseerd bedrijf (bijna) alles op het fabrieksterrein door werknemers van het bedrijf zelf, bij Toyota werd de toevoer van onderdelen uitbesteed aan tientallen, zo niet honderden andere bedrijven. Vorm, hoeveelheid, technische voorwaarden e.d. werden door het hoofdbedrijf gedictieerd. Om de prijs te drukken werd onderlinge concurrentie georganiseerd door de afnemer.

Vakmanschap: werknemer als partner in productie

Wat is de plek van vakmanschap in deze bedrijven? Volgens Jones, Womack en Roos – supporters die *lean production* hebben gepopulariseerd in hun boek 'The machine that changed the world' – is er voor vakmanschap geen plaats in slanke bedrijven: "*Our advice to any company practicing craftsmanship of this sort in any manufacturing activity, automotive or otherwise, is simple and emphatic: Stamp it out.*" (Jones c.s., 1990: 91). Met '*craftsmanship*' wordt hier de noodzaak bedoeld om geschoolde arbeiders in te roepen bij problemen in de productie. Deze kennis is alleen maar nodig, zo redeneren Jones c.s. omdat deze problemen niet aan de basis, dat wil zeggen tijdens het ontwerpproces, zijn opgelost. Om de afhankelijkheid van de kennis van de werknemer te verminderen moet het ontwerpproces zodanig worden herwerkt dat er enkel *easy-to-assemble* onderdelen overblijven. Deze motivatie om vakmanschap belichaamd in een arbeider te elimineren uit het productieproces is vergelijkbaar met wat we hebben gezien bij het Fordisme. De methode die wordt gebruikt is dat in feite ook, namelijk het reorganiseren van de arbeidsorganisatie op zo'n manier dat die kennis overbodig wordt.

Lean production verschilt echter op andere manieren wel degelijk van het Fordistische productieproces in relatie tot kennis en vakmanschap. Ten eerste doordat ze de kennis die nodig is om het productieproces kennisarm te maken niet extern inhuurt, maar de aanwezige kennis in het bedrijf, van productiemedewerkers bijvoorbeeld, gebruikt.

Ten tweede doordat ze de kennis die ze nodig heeft verzamelt in tijdelijke teams. Deze teams worden samengesteld uit mensen werkzaam bij verschillende onderdelen van het bedrijf en die worden verantwoordelijk gesteld voor een project of een onderdeel van het proces, waarna een ander team het volgende onderdeel voor haar rekening neemt (Jones c.s., 1990: 141). Om de opdracht van het team uit te voeren is de kennis nodig van alle teamleden samen, waardoor de afhankelijkheid van individuele kennis verminderd.

Ten derde doordat er van werknemers wordt verwacht dat ze binnen een team verschillende taken kunnen uitvoeren. Dit betekent dat functiebeschrijvingen worden verbreed, waardoor met name in de Verenigde Staten het systeem dat loon gekoppeld is aan functie en niet aan prestaties, wordt losgelaten. Het betekent ook dat van mensen verwacht kan worden dat ze nieuwe vaardigheden leren en dat ze flexibel in het productieproces ingezet kunnen worden afhankelijk van waar behoefte is aan extra handen (van functie- naar taakomschrijving). Bovendien werd het systeem van *job control* dat met name de Amerikaanse vakbeweging in reactie op het Fordisme had opgezet en dat betekende dat de toewijzing van arbeid in het bedrijf beperkt was, op deze manier doorbroken (Babson, 1995). In potentie betekende het ook een diverser en daardoor interessanter takenpakket. *Lean production* werd daarom wel gezien en gepropageerd als het menselijke antwoord op wetenschappelijk management.

Ook op andere gebieden betekende het nieuwe model een aantal veranderingen - uiteraard niet overal, niet overal helemaal en niet overal met een interne logica. De voor dit onderzoek belangrijkste zijn: minder managementlagen, dus ontslagen in het middenmanagement en minder mogelijkheden voor opwaartse mobiliteit; een grote gevraagde flexibiliteit in arbeidstijden, -contracten en uit te voeren werkzaamheden door werknemers; en een nieuwe (ideologische) verantwoordelijkheid die wordt gevraagd van mensen door de organisatie in teams en de focus op kwaliteit. Door de zelfsturende teams en het verminderen van het aantal managementlagen wint het idee dat het bedrijfsbelang samenvalt met het werknemersbelang aan kracht. De focus op kwaliteit in de organisatie van het productieproces en de verwachting, vastgelegd in werkprocessen, functiebeschrijvingen e.d., dat werknemers zich de kwaliteit van de productie aantrekken versterkt dit idee van gemeenschappelijkheid.

Een laatste verandering die ik hier wil noemen zijn de veranderingen voor de organisatorische basis van de vakbond. Het opdelen van bedrijven in business units en middels uitbesteding, en de toenemende onzekerheid van contracten door flexibele arbeidsproductie zorgt voor kleine sociale eenheden, concurrentie tussen werknemers en een verminderde identiteit als onderdeel van de werkende klasse. De primaire organisatiebasis van de vakbeweging verkleind hierdoor (Babson, 1995).

Naar nieuwe arbeidsverhoudingen

De globalisering van de wereldeconomie, de verdere automatisering van productieprocessen en de mogelijkheden die de snel ontwikkelende ICT bracht, grijpen in op dit flexibele organisatiemodel dat Westerse bedrijven in de jaren '80 en '90 massaal uit Japan kopiëren. Het resultaat is een bedrijfsvoering die radicaal verschilt van het industriële bedrijf. De massaproductie van grote hoeveelheden eenvormige producten in lange productiecycli werd vervangen door onderling verschillende producten die in relatief kleine oplagen

werden geproduceerd. Fabrieken met duizenden arbeiders die grotendeels voltijds werkten in een planning die (half-)jaarlijks werd opgesteld, werden vervangen door relatief kleine gespecialiseerde bedrijven die economisch afhankelijk waren van één of een beperkt aantal afnemers, georganiseerd in een flexibel arbeidsschema dat zich liet dicteren door de vraag uit de markt.

In het Westen wordt de dienstensector een grotere sector dan de industrie, onder andere door verplaatsing naar lagelonenlanden en de opsplitsing van bedrijven. Andere vaardigheden en kennis dan die in het industriële tijdperk nodig waren, worden daardoor belangrijker. De kenniswerker doet zijn of haar intrede – vrouwen hebben sinds de jaren '60 de arbeidsmarkt in grote getalen betreden. Ook de arbeidsmarkt verandert sterk. De voltijdse mannelijke werknemer die een salaris mee naar huis neemt waar een heel gezin van kan leven is niet meer de norm. Deeltijdbanen, uiteenlopende contracttypes, een grotere variëteit in tijdstippen waarop gewerkt wordt zowel binnen een bedrijf als door een individuele werknemer, en vaak ook een groter aantal verschillende werkgevers tijdens een loopbaan zijn een aantal kenmerken van deze nieuwe arbeidsmarkt.

Dat er bijgevolg sprake is van nieuwe arbeidsverhoudingen, daar is bijna iedereen het wel over eens. In 2011 – midden in de financiële crisis – stelden de drie grootste vakbonden actief in het private domein (FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en de Unie) samen met werkgeversorganisatie AWWN een sociaal manifest op, getiteld 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen'. Centraal hierin staat het idee van een win-winsituatie: *“De werknemer van de 21e eeuw wil naast een goed inkomen ook respect en waardering voor zijn vakmanschap, hij wil mogelijkheden om werk en privé te combineren, ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden. De werkgever van de 21e eeuw wil flexibiliteit, reactiesnelheid en productiviteitsgroei. Beiden realiseren zich dat die doelstellingen alleen worden gerealiseerd door te investeren in mensen, te investeren in betrokkenheid, te investeren in zichzelf en in elkaar. Dat is in het voordeel van en naar tevredenheid van alle betrokkenen.”*

Hoe de gewilde nieuwe arbeidsverhoudingen er in de praktijk uit zullen zien wordt niet echt duidelijk uit de tekst. In de tekst worden zoveel mogelijke maatregelen en beleidsdoelstellingen genoemd¹⁵ dat werkgevers en werknemers tot een tegenovergesteld resultaat kunnen komen en zich desalniettemin beide op dezelfde tekst kunnen beroepen. De uitgangspunten die de nieuwe arbeidsverhoudingen vorm moeten geven, zijn wel duidelijk: samenwerking en vertrouwen: *“De (economische) crisis van de afgelopen jaren is vooral ook een vertrouwenscrisis. De weg naar nieuwe*

15 Maatregelen en beleidsdoelstellingen die genoemd staan in 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen': ontwikkeling vakmanschap, werknemers ruimte en zelfstandigheid geven, nieuwe zekerheden creëren, plezier in het werk stimuleren, slimmer werken met nieuwe technologieën, de dynamiek van het management vergroten, de flexibiliteit binnen bedrijven verruimen, maximale arbeidsparticipatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam aanbesteden, duurzaam leiderschap, mobiele arbeidsmarkt, betaalbare, bestendige en flexibele pensioenvoorzieningen, afspraken over werk voor mensen met beperkte vaardigheden en/of vermogens, investeren en het op peil houden van kennis en competenties, het creëren van nieuwe arbeidsvoorwaardelijke arrangementen die inzetbaarheid ondersteunen, preventieve en vitaliteitsbevorderende maatregelen, heldere en open communicatie over bedrijfsdoelen en strategie, betrokken management, gedreven leiders, betrokken werknemers die verantwoordelijkheid krijgen en nemen, partijen die in hun eigen en in elkaars belangen investeren, verhogen van de productiviteit, het vergroten van de weerbaarheid van mensen die 'aan de onderkant' van de arbeidsmarkt werkzaam zijn en van mensen die hun diensten in flexibele constructies aanbieden, meer zekerheid voor flexwerkers, meer aandacht voor arbeidsomstandigheden en nieuwe rollen voor opdrachtgevers in dit kader, toegankelijkheid van de sociale zekerheid voor flexwerkers, een grotere interne flexibiliteit (bijvoorbeeld door zelfroosteren, telewerken, druk verminderen op ongewenste externe flexibiliteit, het verbeteren van inkomens (structureel en/of resultaatafhankelijk), meer resultaatafhankelijke beloningsvormen gekoppeld aan (ecologisch) duurzame doelstellingen, meer balans tussen inkomens aan de top en aan de onderkant, en een geïntegreerd beleid in de driehoek planet, people, profit.

arbeidsverhoudingen vormt voor de opstellers een eerste mijlpaal op weg naar volledig herstel van vertrouwen tussen partijen. En vertrouwen is de belangrijkste bron voor welvaarts groei.”

Anja Jongbloed, toen arbeidsvoorwaardecoördinator bij FNV Bondgenoten en één van de initiators van het manifest, legt uit dat de achtergrond van het manifest gezocht moet worden in de visie van Bondgenoten om zich meer te verbinden met de werkvloer en het idee dat dit middels sociale innovatie mogelijk was: *“We wilden leren hoe arbeidsorganisaties functioneren en onder welke omstandigheden werknemers hun werk goed kunnen doen. Hierbij gaat het om de manier van leidinggeven en het ontwikkelen van vakmanschap. Sociale innovatie is een middel in dit proces, omdat het is gefundeerd op samenwerken.”* (N.C.S.I., 2012). Deze nieuwe arbeidsverhoudingen gebaseerd op samenwerking en niet op tegenstelde belangen zien we terug in onder andere de werkzaamheden van de loopbaancoaches van FNV Bondgenoten. De vakbond leidt kaderleden op om collega's in het bedrijf te helpen met loopbaan- en scholingsadvies in het kader van een beleidsuitgangspunt 'Krachtige mensen'. Een beleidsadviseur van FNV Bondgenoten vertelt: *“Via een mailing naar het betreffende bedrijf laten we onze leden weten dat ze met kwesties als ‘Ik ga niet meer met plezier naar m'n werk’ of ‘Wat ga ik na mijn pensioen doen?’ terecht kunnen bij de consultants. (...) Het is een heel laagdrempelig aanbod. De consultant heeft geen ander belang dan ‘ik doe iets goeds voor een ander’. Dat is de grote kracht van dit traject: mensen voelen dat het veilig is. (...) Steeds meer bedrijven zien het nut van samenwerking met de vakbond. Bij ING bijvoorbeeld is men ervan overtuigd dat we hetzelfde belang hebben: samen mensen ‘krachtig houden’, zodat ze niet van de arbeidsmarkt verdwijnen.”*¹⁶

Ok FNV Professionals, een relatief nieuw project dat zich richt op de hoger opgeleide werknemer, werkt samen met bedrijven om werknemers een loopbaancheck te laten doen of aan te bieden. De *employability* van de werknemer, zijn plezier, energieniveau e.d. komen hierin aan de orde: *“Om regisseur van je eigen loopbaan te zijn, is het nodig dat je op gezette tijden bewust stil staat bij je loopbaan. Een loopbaancheck kan je hierbij helpen. Met een loopbaancheck neem je kort en krachtig je loopbaan onder de loep. Het heeft als doel om je talenten, ambities en ontwikkelmogelijkheden scherper in beeld te krijgen. Door een loopbaancheck word je je bewust van wat jou in je werk motiveert en eventueel belemmert. Een loopbaancheck geeft je gerichte input over je kwaliteiten en ontwikkelpunten en vormt daarmee een goede basis voor je POP.”*¹⁷

Deze visie, en hier en daar de praktijk, dat de nieuwe arbeidsverhoudingen gebaseerd zijn op samenwerking en vertrouwen tussen werkgevers en werknemers, lijkt een breuk, met hoe er tijdens het industriële tijdperk naar de relatie werkgevers-werknemers werd gekeken. Zoals we hebben gezien was er ook toen sprake van samenwerking, maar deze was gebaseerd op een uitruil van wensen. Denk aan het Fordistisch compromis waarbij productiviteitsstijgingen en het hieraan gekoppelde geestdodende werk werd uitgeruild tegen een stijgend loon en de uitbouw van de verzorgingsstaat, en aan de uitruil in het Akkoord van Wassenaar uit 1982 waarin loonmatiging werd uitgeruild tegen werkgelegenheid. Of werknemers hun deel hebben gekregen, wordt overigens betwijfeld (Kuys, 2010, De Beer, 2009). In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op in gegaan.

16 Zie: <http://www.innovatiefinwerk.nl/inzetbaarheid-employability-motivatie-zelfsturing/2012/05/laagdrempelige-loopbaancoaches>

17 Zie <http://www.fnvprofessionals.nl/bedrijven/rabobank/>. Een POP is een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin de werknemer moet aangeven hoe hij of zij zich wil ontwikkelen en de werkgever op welke wijze dit wordt ondersteund.

De professionals: proletarisering, de- of herprofessionalisering?

Laten we op het eind van dit hoofdstuk even terugkeren naar de professionals voor wie er tot nu toe geen aandacht is geweest. In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat in de jaren '60 en '70 de positie van de professional onder druk kwam te staan: ze dienden vooral hun eigen belang, waren normerend, paternalistisch, maakten mensen afhankelijk. Deze kritiek paste binnen de democratiseringsbeweging in die jaren (Trappenburg, 2011). Tonkens wijst er op dat critici zoals Achterberg en Illich toen geen alternatief hebben willen formuleren waardoor er een democratische leemte ontstond rond de professional die niet veel later is opgevuld door de marktwerking (Tonkens, 2006). Een deel van deze kritiek komt inderdaad terug in argumenten vóór de vermarkting. Denk aan de angst voor zorgafhankelijkheid bijvoorbeeld. De autonomie van de professional staat nu opnieuw onder druk. In hoofdstuk 2 is uitgebreid stil gestaan bij de oorzaken hiervan. Een van de gezichtspunten die nog niet aan bod is gekomen, is het idee dat professionals zich in de kern niet onderscheiden van vaklieden en andere beroepen en ze hun machtspositie danken aan de continue machtsstrijd over hun kennis en onafhankelijkheid (Brooks, 2011:18). Een positie die vergelijkbaar is met die van de geschoolde vakman een eeuw geleden. Hij had zijn positie in het productieproces te danken aan zijn kennis van het proces en aan zijn vaardigheden. De professional nu kan eenzelfde bijzondere positie claimen op basis van een monopolie op met name kennis. Door de veranderingen in de organisatie van het werk van de professional, de wettelijke bescherming en de aansturing van de professional verandert dit. Op welke manier precies is onderwerp van debat en verschilt ook per sector.

Een mogelijk scenario is de deprofessionalisering van de professies. De collegiale consultatie maakt dan plaats voor hiërarchische aansturing, vertrouwensrelaties voor relaties gebaseerd op prijsafspraken, de discretionaire bevoegdheid voor standaardisatie en de seculiere roeping wordt aan de kant gezet ten faveure van winstbejag. Een ander scenario is herprofessionalisering in reactie op het verminderen van de monopoliepositie en het standaardiseren van kennis. Herprofessionalisering betekent de aanpassing van de desbetreffende professe aan veranderde omstandigheden, zonder dat de aanpassing zo groot is dat de kern van de professies wordt aangetast (Brooks, 2011: 19). Freidson behoort tot degenen die dit scenario het meest voor de hand vinden liggen. Hij ziet dat ondanks de sterk doorgevoerde specialisatie en de aansturing door niet-professionals de professional wel meester blijft over zijn of haar eigen werk. Hij verwacht wel dat er binnen de professionele beroepsgroep een stratificatie gaat plaatsvinden (Freidson, 1994: 119). In Nederland bepleitte Douwe van Houten, hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek, een dergelijke scenario. Hij constateerde een beleidsparadox tussen het marktdenken van managers en de blijvende ethische en professionele praktijk van professionals (Van Houten, 2006).

Een derde visie is dat er geen sprake is van een graduele aanpassing, maar van een kwalitatieve wijziging van de machtspositie van de professies. Deze visie voorziet een proletarisering bij de professies zoals die honderd jaar geleden heeft plaatsgevonden bij de vaklieden. Van proletarisering is sprake als de professional wordt opgenomen in een bureaucratische arbeidsorganisatie en haar autonomie, hoge beloning en status verliest (Brooks, 2011:19). Brooks beschrijft in 'Cheaper by the Hour' dit proces voor advocaten werkzaam in de VS, die in toenemende mate op tijdelijke contractbasis gestandaardiseerd werken uitvoeren. In 1983 heeft Charles Derber de proletariseringstheorie verscherpt door een onderscheid te maken

tussen technische en ideologische proletarisering. Bij ideologische proletarisering verliest de professional zeggenschap over het doel waartoe zijn of haar werk dient, terwijl bij technische proletarisering hij/zij zeggenschap over de middelen en het proces verliest (Derber, 1983: 313). Derber maakt dit onderscheid aan de hand van de analyse van Karl Marx dat een werknemer die zijn arbeidskracht moet verkopen op twee manieren zijn controle verliest: eerst over het proces van zijn arbeid en daarna over het gebruik van het product van de arbeid: *“The first reflects the rights of those who purchase labor to ‘manage’ production by imposing their own concept of how to organize and execute the job themselves. The second lack, over the disposition of the product, reflects the rights of property in another sense, the right of employers to define what is to be produced and the conditions under which it is to be marketed, including the price and markets to which it is directed, and the social purposes to which it is applied.”* (Derber, 1983: 312). Een dergelijke visie verschuift de vraag van de morele keuze voor of tegen de professies naar de machtsvraag: op welke manier en door wie wordt de kennis die een advocaat, bankwerker of leraar bezit gebruikt.

Hoofdstuk 5

De FNV, vakmanschap en professionaliteit

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien dat beroepsmatige professionaliteit gaat over het hebben van een monopolie op kennis, de daaruit voortvloeiende sterke positie op de arbeidsmarkt en binnen een bedrijf, niet te vergeten, de seculiere roeping om het werk volgens de eigen ontwikkelde standaarden uit te voeren. Organisatorische professionaliteit daarentegen is een vertoog van controle dat in toenemende mate wordt gebruikt door managers in werkorganisaties en is gebaseerd op het vertoog van de beroepsmatige professionaliteit zonder de machtsverhouding die het zelfbeheer van de 'professies' mogelijk maakt. Organisatorische professionaliteit sluit aan bij de nieuwe arbeidsmoraal waarvan de ontkenning van een mogelijk belangenconflict tussen werkgevers en werknemers een kenmerk is. Een gevolg daarvan is dat bij organisatorische professionaliteit en vakmanschap de vakbeweging geen functie heeft anders dan het bedrijfsbelang te dienen. Bij een beroepsmatige invulling van vakmanschap en professionaliteit is het uitgangspunt de werkende en zijn of haar behoeften om het werk zo te kunnen uitvoeren dat er controle blijft of wordt vergroot. De rol van de vakbeweging is dan om de werkomgeving zodanig proberen vorm te geven dat dit mogelijk is. In dit hoofdstuk wordt gekeken welke invulling de FNV geeft aan vakmanschap en professionaliteit.

Om hier antwoord op te krijgen zijn er interviews afgenomen met vijftien bestuurders, hoofdbestuurders en beleidsmedewerkers om te begrijpen hoe zij professionaliteit en vakmanschap definiëren en of en hoe zij er in hun vakbondspraktijk mee werken.¹⁸ Uit de interviews kwam een zeer divers beeld naar voren dat de indruk gaf dat er, ook binnen een lidbond van de FNV, geen gemeenschappelijk kader is. Misschien is dat niet verwonderlijk daar de FNV tot 2015 veertien bonden samenbond, in duizenden bedrijven actief is en via honderden cao's de arbeidsvoorwaarden van 80 procent van de Nederlandse werknemers vormgeeft. De FNV is kortom een organisatie met veel verschillende facetten die elk een ander licht werpen. Tegelijkertijd zou je verwachten dat een beweging met zulke diepe wortels een gezamenlijk referentiekader heeft.

Om een vollediger beeld te krijgen van de standpunten en analyse van de FNV is er ook gekeken naar de brochure 'Vakmanschap, afspraken en uitvoering' die de FNV in 2010 heeft opgesteld, het voorbereidende onderzoek over vakmanschap onder leden en niet-leden, de arbeidsvoorwaardennota's en twee aanvullende documenten van de FNV voor de periode 2004 tot en met 2014.¹⁹ Er wordt vanuit gegaan dat deze documenten, die het arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV verwoorden, de basis vormen voor het werk en het denken van bestuurders in de bedrijven en op nationaal niveau. Er is voor gekozen om de arbeidsvoorwaardennota's vanaf 2004 te bekijken omdat vanaf dat jaar de discussie in Nederland over professionaliteit en vakmanschap publiekelijk gevoerd wordt.

¹⁸ Er zijn tussen de zomer van 2013 en die van 2014 interviews afgenomen met Henk van der Kolk (FNV), Anja Jongbloed (FNV Bondgenoten), Wouter van der Schaaf (AOB), Milen Boldrik (FNV Horeca), Roel Berghuis (FNV Spoor), Leo Hartveld (FNV), Thomas Bruning (NVI), André Ruiters (FNV Bondgenoten), Caspar de Kieffe (FNV Kiem), Jacqie van Stigt (FNV Metaal), Heleen de Boer (FNV Bouw), Jos Brocken (FNV Metaal), Hermen Pol (FNV Bondgenoten), Eddy Stam (Abvakabo FNV) en Ed Lugthart (FNV Bondgenoten/AFMP FNV).

¹⁹ De documenten die zijn gebruikt zijn de arbeidsvoorwaardennota's uit 2004, 2005, 2006, 2007 van FNV Bondgenoten, de arbeidsvoorwaardennota's van de FNV Vakcentrale uit 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 en 2015 en de meerjaren arbeidsvoorwaardennota's van de FNV 2008-2010, 2009-2013 en 2014-2017, het crisisplan 'Nu investeren in mensen' uit 2008 en het investeringsplan 'Niet slopen maar bouwen' uit 2012.

De vragen waarop deze analyse is gebaseerd zijn:

- Hoe definieert de FNV vakmanschap en professionaliteit? (definitie)
- In welk kader gebruikt ze de termen vakmanschap en professionaliteit? (kader)
- Worden vakmanschap en professionaliteit in verband gebracht met een probleem dat moet worden opgelost, zo ja, welk probleem? (probleemanalyse en probleemoplossing)
- Waarom zijn vakmanschap en professionaliteit belangrijk volgens de FNV? (belang)

In het tweede deel van het hoofdstuk wordt nader gekeken naar de werkwijzen van twee vakbonden die door de FNV zelf worden aangeduid als lidbonden waar ‘vakmanschap en professionaliteit’ hoog in het vaandel staan: de Algemene Onderwijsbond en de beroepsorganisatie voor journalisten, de NVJ.

Wat is vakmanschap volgens de FNV

Aan de hand van de arbeidsvoorwaardennota's is gekeken welke analyse de FNV maakt die vervolgens wordt gelegd naast de twee concepten van professionaliteit en vakmanschap. Het volledige overzicht is opgenomen als bijlage 1.

In de arbeidsvoorwaardennota's van 2004 tot en met de arbeidsvoorwaardennota die de periode 2008-2010 bestreekt, worden vakmanschap en professionaliteit niet genoemd. In deze laatste nota, die begint met de constatering dat het “niet slecht” gaat met Nederland, wordt wel gerept over arbeidsparticipatie als de sleutel voor zelfontplooiing en het verwerven van economische zelfstandigheid: *“Het benutten van de talenten van alle werkenden en werkzoekenden is cruciaal voor de groei naar een economisch gezonde en sociaal sterke samenleving. In de kenniseconomie die ons land is, zijn sociale innovatie en slimmer werken onontbeerlijk.”* In de arbeidsvoorwaardennota die hierop volgt en hem feitelijk vervangt, waarschijnlijk vanwege de economische crisis die eind 2008 losbarstte, wordt vakmanschap wel genoemd. De nota verschijnt een half jaar na het verschijnen van het boek ‘Beroepstrots’ met een bijdrage van de FNV. Het is veilig te veronderstellen dat de beweging rond beroepseer ervoor heeft gezorgd dat vakmanschap en professionaliteit letterlijk weer bij de FNV op de agenda kwamen te staan.

De analyse van de FNV aan het begin van de crisis, in 2009, is dat de arbeidsmarkt krappere gaat worden door vergroening en vergrijzing. Een analyse die breed werd gedeeld in Nederland na het verschijnen van het rapport van de commissie Bakker. Het idee is dat de werkloosheid door de economische crisis van korte duur zal zijn en dat er op termijn meer vacatures dan banen zullen zijn. Dit heeft twee positieve gevolgen, aldus de FNV: enerzijds nemen de kansen toe voor werknemers om meer zeggenschap te krijgen over hun werk en *“meer mogelijkheden om zich in hun vak te ontwikkelen”*. En anderzijds leidt dit tot een verhoging van de arbeidsparticipatie, waardoor meer mensen zich kunnen ontplooiën. Want werk is de sleutel tot menselijke ontplooiing, meedoen in de samenleving en economische zelfstandigheid. De FNV vat haar ambitie samen door te schrijven: *“Kansen scheppen en benutten, daar gaat het in het arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV om. Het vergroten en verbreden van de arbeidsparticipatie, het dichterbij brengen van meer ontplooiingsmogelijkheden en het bieden van zekerheden aan werknemers staan de komende jaren dan ook centraal in het arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV.”* (Arbeidsvoorwaardennota FNV 2009-2013)

Later in de nota wordt uitgewerkt wat de FNV met vakmanschap bedoelt: het tegengaan van bureaucrativering binnen arbeidsorganisaties, scholing- en ontwikkelingsmogelijkheden, een stimulerende rol van het (midden-)management en directe zeggenschap over de eigen werkprocessen en de organisatie: *“Deze dient te worden vergroot om initiatieven van medewerkers om te zetten in sociale innovatie. Hierdoor stel je werknemers in staat om optimaal te functioneren voor een professionele ontwikkeling van medewerkers en de organisatie.”* Dat laatste deel van de zin is wat cryptisch, maar de gedachte is duidelijk: vakmanschap wordt mogelijk gemaakt door het krapper worden van de arbeidsmarkt, waardoor, zo is de algemene verwachting, de macht van werknemers wordt vergroot. Vakmanschap is daarmee dus in ieder geval iets dat verworven moet worden van de werkgever.

In de Resolutietekst FNV-congres 2009, die ongeveer een half jaar na de arbeidsvoorwaardennota 2009-2013 verschijnt, wordt vakmanschap nog wat verder uitgewerkt. Het vooropstellen van de kwaliteit van de arbeid en niet de prijs van de arbeid is toegevoegd aan de vakmanschapsagenda. Dit vooropstellen van de kwaliteit van de arbeid of volwaardige arbeid betaalt zich terug in kwaliteitsvollere producten en diensten en een hogere arbeidsproductiviteit. Vakmanschap wordt ook in verband gebracht met de bereidheid om in elkaar te investeren. Deze bereidheid staat onder druk door de toename van flexwerk doordat de banden tussen werkgever en werknemer losser worden.

Onder het kopje ‘winnen met leren’ in dezelfde resolutietekst staat een aantal zaken die een paragraaf later bij vakmanschap ook staan vermeld: dat eigen inbreng belangrijk is en dat in werkprocessen en bedrijfsvoering de wensen en talenten van werknemers centraal moeten staan. Dit wordt ‘slimmer werken’ genoemd en heeft als doel het verhogen van de arbeidsproductiviteit.

In de arbeidsvoorwaardennota’s van 2011 en 2012 worden nog accenten toegevoegd aan de vakmanschapsagenda: het tegengaan van externe flexibilisering en het vergroten van flexibiliteit binnen vaste banen, ook functionele interne flexibiliteit genoemd. Vakmanschap wordt zo onder de ‘Gewoon Goed Werk’-agenda gebracht.

Een ander nieuw accent is dat zeggenschap van werknemers over de organisatie van hun werk wordt gekoppeld aan zeggenschap over werktijden, en daarmee aan ‘het nieuwe werken’ en het vertoog over het combineren van privé en werk. Het primaire argument hiervoor is dat het de tevredenheid van werknemers vergroot (Arbeidsvoorwaardennota 2012). In de nota van 2014 (in 2013 wordt niet gerept over vakmanschap, wel over de hieraan verbonden onderwerpen) wordt het vooropstellen van kwaliteit van de arbeid, uit de meerjarennota 2009-2013, nader toegelicht. De FNV ziet dat het drukken van de kosten door minder uren of mensen beschikbaar te maken gecombineerd met meer registratieverplichtingen en regels de te realiseren kwaliteit negatief beïnvloedt.

In de meerjarennota 2014-2017, die verschijnt na de nota van 2014, wordt zowel voortgebouwd op de voorgaande nota’s als een nieuwe weg ingeslagen. De focus op het verhogen van productiviteit die de nota’s vóór 2010 domineerde, lijkt grotendeels losgelaten en vervangen door een breder verhaal over de kwalitatieve maatschappij die Nederland was, waarbij de suggestie wordt gewekt dat dit weer kan terugkomen als het wantrouwen wordt opgegeven en vakmensen en professionals meer mogelijkheden krijgen om hun werk te doen: *“Of het nou gaat om productie, om zorg of om het onderwijs: overal werken vakmensen die met hart en ziel hun werk goed willen doen. Steeds vaker worden ze daar door hun werkgevers in belemmerd door middel van*

allerlei bureaucratische systemen die op papier bedoeld zijn om de efficiency te vergroten.” En ook: “Wie beseft hoe belangrijk werkenden zijn voor de kwaliteit, heeft ook oog voor de waarde van deze mensen voor het bedrijf. Helaas zijn er ook werkgevers die niet kiezen voor kwaliteit. In plaats van vertrouwen en kwaliteit kiezen ze voor wantrouwen en het afschuiven van risico’s op werknemers.” De invloed van zowel het Rijnlandse denken als van Jansen c.s. wordt nog voelbaarder in het volgende citaat: “De FNV kiest voor verbeteren van de kwaliteit van de samenleving én van de kwaliteit van het werk. We zien een bedrijf, organisatie of onderneming als een sociale eenheid waarbinnen werkenden en werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor elkaar, maar ook voor het product dat ze samen maken of de dienst die ze samen aanbieden. Daarbij staan vakmanschap, vertrouwen en respect centraal. Want alleen dan kunnen werkenden – werknemers en zzp’ers – kwaliteit leveren.”

Als de vijf vragen (definitie, kader, probleemanalyse en -oplossing en belang) worden verbonden met de teksten dan levert dat het overzicht in Figuur 2 op.

Concluderend: in het laatste decennium heeft de FNV haar arbeidsvoorwaardenbeleid verrijkt met een zich ontwikkelend verhaal over vakmanschap. De vakmanschapsagenda wordt telkens opgehangen aan de economische context en de dan dominante algemene analyse van de arbeidsmarkt. In 2009 zijn dat de toegenomen kansen voor werknemers op de arbeidsmarkt door de verwachte arbeidsmarkttekorten. Merk op dat de vakbond de kansen op individueel niveau definieert door middel van opleiding en scholing, wat in de praktijk een concurrentie tussen werknemers betekent. In de hierop volgende nota’s wordt dit vervangen door de flexibele arbeidsmarkt die vakmanschap ondermijnt en wordt vakmanschap in de Gewoon Goed Werk-agenda opgenomen.

Figuur 2: Samenvatting analyse arbeidsvoorwaardennota's FNV 2004-2017

Vraag	Antwoord in de bekeken nota's
Definitie	Beide begrippen worden niet gedefinieerd.
Kader	De context waarin vakmanschap wordt besproken verschuift van het idee (2009) dat de Nederlandse arbeidsmarkt tijdelijk te maken heeft met een crisis en dat hierna de arbeidsmarkt krappere zal worden waardoor kansen voor werknemers ontstaan, via (2011 en 2012) de nadelen van de geflexibiliseerde arbeidsmarkt (gewoon goed werk), naar (2015) een pleidooi voor een kwalitatieve maatschappij waarin vakmanschap een natuurlijke plek heeft. Professionaliteit wordt nauwelijks uitgewerkt en enkel genoemd in het kader van duurzame inzetbaarheid (2012).
Analyse	De analyse is congruent met het kader: begint met de noodzaak van de groei naar een economisch gezonde en sociaal sterke samenleving (2009), de te lage productiviteit (2010) en eindigt met de analyse dat werkgevers kiezen voor wantrouwen en het afschuiven van risico's met onzekerheid, hoge werkdruk, minder zeggenschap, te weinig niet-gekwalificeerde werknemers en een grote kloof tussen management en werkvloer waardoor de ruimte voor vakmanschap en professionaliteit vermindert (2014-2017), en voor financieel gedreven bedrijfsbeleid (2014). Ook in de analyse is er vrij weinig aandacht voor professionaliteit. Een te grote bureaucratie wordt – losjes – verbonden aan professionele ontwikkeling (2009-2013). In de nota's vanaf 2014 worden de bezuinigen die de kwaliteit van de publieke dienstverlening en de kwaliteit van de (geleverde) arbeid verminderen, genoemd, zonder dit evenwel te koppelen aan professionaliteit.
Oplossing	De oplossingen die de FNV aandraagt verschillen in al die jaren niet veel (scholing en ontwikkelingsmogelijkheden; stimulerende rol van het (midden-) management; directe zeggenschap; sociale innovatie*; geen uitholling van functies door beperking van het aantal flexbanen en minder kleine deeltijdbanen en versnippering van taken, minder bureaucratie, en vertrouwen en zelfstandigheid) en zijn begrijpelijk in het kader van de analyse dat de flexibele arbeidsmarkt niet goed is voor vakmanschap en dat de verwachte krappe arbeidsmarkt kansen voor werknemers biedt, maar zijn moeilijker te rijmen met de geconstateerde te lage productiviteit. De sleutel ligt waarschijnlijk in het concept 'sociale innovatie'. Deze moet leiden tot een hogere productiviteit en wordt door de FNV o.a. ingevuld als het vergroten van vakmanschap. Nieuw in 2014 is dat de FNV wil dat de publieke dienstverlening niet verder onder druk wordt gezet – dit wordt gekoppeld aan het merendeel van de geconstateerde problemen.
Belang	In de nota 2009-2013 schrijft de FNV dat het vakmanschap waarvan directe zeggenschap een onderdeel, is moet worden versterkt zodat (niet-)werkenden optimaal kunnen functioneren en kansen krijgen. Deze kansen verwijzen naar “een baan met carrièremogelijkheden”. In de nota 2009 komt daar een argument bij: het vergroten van vakmanschap zorgt in het kader van sociale innovatie voor een middellangetermijnvisie waar het met het werk naartoe gaat, en in de nota van 2014-2017 opnieuw: meer mensen moeten het weer naar hun zin krijgen op hun werk, want dan zijn ze waardevol, innovatiever en leveren ze meer kwaliteit. In 2014 wordt “de kwaliteit van het werk” als primaire belang genoemd. Of dit gaat over de kwaliteit van de arbeid in het arbeidsproces of over de geleverde kwaliteit wordt niet duidelijk.

* Sociale innovatie is voor de FNV “in eerste instantie een kwestie van personeelsbeleid. Investeren in sociale samenhang, cohesie, in leeftijdsbewust personeelsbeleid, in een prettig werkklimaat is een zeer effectieve bijdrage ter verhoging van de arbeidsproductiviteit. De Innovatieagenda van de FNV richt zich dan ook op investeren in mensen. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat zich richt op verminderen van werkdruk, instroom van outsiders, zeggenschap over arbeidstijden. Maar ook een beleid dat telewerken bevordert, werknemers stimuleert zich met hun vak bezig te houden en uitdaagt om slimmer-werken-arrangementen te ontwikkelen. En dat bovendien mensen gezond houdt.”, uit 'Voorlegger arbeidsvoorwaardennota 2009'.

Kwaliteit van arbeid

In de laatste teksten, voor de periode 2014-2017, gebeurt er nog iets nieuws: kwaliteit staat centraal. Kwaliteit van de samenleving, van de arbeid en van de producten. Vakmanschap wordt nu een middel om deze kwaliteit (opnieuw) te realiseren of te behouden.

Deze roep om kwaliteit – het woord komt 31 keer voor in de tekst – komt sterk overeen met een citaat dat Rose en Miller aanhalen uit een publicatie uit 1975, de hoogtijdagen van de sociotechniek en de Quality of working life-programma's: *"This [respect of the autonomy of the worker] would certainly enhance productivity, efficiency, flexibility, quality, and so forth, but, of equal importance, was that it would 'optimize the worker's well-being and, correspondingly, that of society... [and] develop in the worker a sense of hope, activeness and productiveness, alleviating symptoms of discontent, mental illness and despair.'"* (Herrick c.s. in Rose c.s. 1995: 444).

Kwaliteit van het werk wordt op dat moment ingevuld als de vermenschlijking van het werk in reactie op het dan nog dominante Fordistische productiemodel, waarbinnen weinig ruimte is voor de mens en zijn/haar behoeften. Deze vermenschlijking wordt gekoppeld aan het idee van democratie op het werk of de uitbreiding van het sociaal burgerschap, dat wil zeggen de uitbouw van de verzorgingsstaat: zeggenschap in de vormgeving van het arbeidsproces, gebruik maken van de kennis van de werknemer etc. waren hiervan de uitingsvormen. We hebben dit ook gezien bij de bespreking van de sociotechniek in het vorige hoofdstuk.

De Arbeidsvoorwaardennota 2014-2017 lijkt hier onmiddellijk op terug te grijpen, en bouwt ook voort op het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen' in die zin dat ze een gemeenschappelijk grond definieert, het bedrijf, dat enkel goed kan functioneren als werkgevers en werknemers *"zich verantwoordelijk voelen voor elkaar, maar ook voor het product dat ze samen maken of de dienst die ze samen aanbieden. Daarbij staan vakmanschap, vertrouwen en respect centraal. Want alleen dan kunnen werkenden – werknemers en zzp'ers – kwaliteit leveren."*

Is er in veertig jaar dan helemaal niets veranderd? Toch wel, het Fordisme als productiemodus en als ideologie om het nationale leven vorm te geven, is vervangen door het hedendaagse flexibele productiemodel dat voortbouwt op *lean production* en gepaard gaat met een ideologie van de vrije markt, ondernemerschap en participatie.

Het gebruik van een vocabulaire van veertig jaar geleden in een radicaal verschillende context leidt tot misverstanden. Het wordt ook niet onmiddellijk duidelijk uit de tekst wat er precies bedoeld wordt met 'kwaliteit van werk'. Het wordt in een aantal contexten gebruikt: de kwaliteit van de samenleving, kwaliteit van werk, er moet kwaliteit geleverd worden, kwaliteit als functie in economische concurrentie, kwaliteit van producten, kwaliteit door meer zeggenschap, kwaliteit door werkenden meer ruimte te geven, kwaliteit van dienstverlening en kwaliteit van de arbeid als in de kwaliteiten van werkzoekenden laten aansluiten op gevraagde competenties. Kwaliteit wordt kortom gebruikt als het resultaat van werk, maar ook als aanduiding van een vorm van organisatie van het arbeidsproces waarin werknemers hun vakmanschap tot hun recht kunnen laten komen. Om in de termen van de eerste hoofdstukken te blijven kan het eerste worden aangemerkt als een organisatorische invulling van professionaliteit en vakmanschap. Daarin appelleren de kwaliteit van het product en haar mogelijkheden om te concurreren aan de seculiere roeping van de professies en zijn zij ingeschreven in de nieuwe arbeidsmoraal en de ideologie van het flexibele productieproces. Terwijl het tweede een beroepsmatige invulling

van vakmanschap en professionaliteit suggereert. Deze beroepsmatige invulling blijft mager door enkel te refereren aan zeggenschap en meer ruimte geven. De FNV-grondslagen uit 1997, waar in de inleiding naar is verwezen, zijn bijvoorbeeld een stuk completer door te refereren aan onder andere ontplooiingsmogelijkheden, de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te dragen, de nood om werk zinvol te maken doordat het werk herkenbaar bijdraagt aan het product of de dienstverlening van het bedrijf.

Vakmanschap, afspraken en uitvoering

In maart 2010 laat de FNV door marktonderzoeksbureau ADV Market Research een onderzoek doen naar vakmanschap onder 3.245 werknemers. De FNV ziet in het rapport haar standpunten over vakmanschap grotendeels bevestigd: *‘Je werk met inzet van je vakkennis kunnen uitvoeren. Zelfstandigheid in je werk. Zodat je dit, samen met je collega’s, zo kunt inrichten dat je voor de kwaliteit ervan garant kunt staan. (...) Zelfstandigheid staat voor FNV-leden op nummer één als het gaat om wat mensen nodig hebben om hun vak optimaal te kunnen uitoefenen. Daarbij vindt 80 procent van de ondervraagden dat er afspraken moeten zijn waarin staat dat je het recht hebt om je werk met inzet van eigen vakkennis en inzicht uit te kunnen voeren.’* (‘Vakmanschap, afspraken en uitvoering’) Verderop lezen we dat het doel van vakmanschap is *‘Om de ambities van het bedrijf en de werknemers te kunnen realiseren en de continuïteit van de organisatie te garanderen’*. Door de verdere uitwerking van de uitkomsten van het onderzoek, onder andere op een conferentie over het onderwerp, is de vakmanschapsagenda van de FNV verder geconcretiseerd door voorstellen te formuleren op vijf niveaus: wetgeving, beroepscode, cao, bedrijf en functieomschrijving.

Een voorbeeld van wetgeving dat wordt aangehaald is de Wet kinderopvang, waarin kwaliteitseisen zijn geformuleerd waaraan de kinderopvang moet voldoen. Voor werknemers betekent dit onder andere dat er opleidingseisen zijn geformuleerd (wie mag er wel en niet in de kinderopvang werken) en de verplichting om een pedagogisch plan op te stellen door een kinderdagverblijf, waardoor de kwaliteit van de opvang geborgd moet worden. ABVAKABO FNV heeft zich hard gemaakt voor strengere kwaliteitseisen en strengere controle door de overheid. Dit is gelukt in de nieuwe wet Kinderopvang waarin ook de ABVAKABO inbreng heeft gehad, onder andere doordat er strengere eisen aan werknemers zijn gesteld. Dit is een stap in de professionalisering, zoals opgevat door Freidson en Evetts, van dit beroep. Het is ook een voorbeeld van de machtsstrijd waarover in hoofdstuk 2 is geschreven. De vakbonden hebben jarenlang moeten strijden voor zeggenschap in de sector. Een recent voorbeeld is het tot stand komen van de nieuwe rekenregels en rekentool die de kind-medewerkerratio bepaalt. Medewerkers zijn hier niet bij betrokken, hoewel het over hen gaat. Zeggenschap van ouders, vertegenwoordigd in Boink, als afnemers van de dienst, lijkt een stuk vanzelfsprekender te zijn.

De beroepscode kinderopvang die ABVAKABO FNV in 1998 heeft opgesteld en in 2009 geactualiseerd, is ook een voorbeeld van beroepsmatige professionaliteit. Hierin staan de uitgangspunten en de normen en waarden beschreven van de omgang van werkenden in de kinderopvang met kinderen, ouders en elkaar.

Naast een paar voorbeelden van cao's waarin afspraken zijn gemaakt onder de noemer van 'vakmanschap', geeft de brochure ook een aantal voorbeelden van te maken afspraken. Zie bijlage

2. Wat opvalt is dat het belang van vakmanschap wordt gekaderd binnen [het realiseren van] “de ambities van het bedrijf en de werknemers”. Vakmanschap is dus een instrument van zowel werkgevers als werknemers. Sociale innovatie wordt in de brochure zelf niet gedefinieerd, maar het lijkt logisch dat de FNV de eigen definitie uit 2009 gebruikt, te weten “het verhogen van de arbeidsproductiviteit door andere middelen dan harder en langer werken”. Ook in deze brochure is vakmanschap dus een functie in het bedrijfsbeleid.

Maar niet alleen. Het lijkt wel alsof er een discrepantie bestaat tussen het *verhaal* en de *voorstellen* – zijn de voorstellen een echo uit het verleden? De voorgestelde afspraken gaan namelijk wel uit van de werknemer; zeggenschap wordt verbonden aan werkinhoud en werkproces en dat vakmanschap moet (mede) leidend zijn in de bedrijfsvoering – allemaal manieren om beroepsmatig vakmanschap in te vullen. Hoe dit wordt geïmplementeerd en hoe dat er uit ziet, is hier niet uit af te leiden, daarvoor is een empirisch onderzoek nodig.

Bedrijfstakbonden: organisatie van kennis als vakbondsstrategie

In de paragrafen hierboven hebben we gezien dat de FNV in haar arbeidsvoorwaardennota's voornamelijk organisatorische invulling aan professionaliteit en vakmanschap geeft en dat dit in de laatste nota's lijkt te verschuiven naar meer aandacht voor beroepsmatige professionaliteit en vakmanschap, evenwel zonder een duidelijke uitwerking.

De FNV kent ook als lid ook een aantal bedrijfstakbonden die binnen één sector actief zijn en bijgevolg één of een klein aantal beroepen vertegenwoordigen dan wel zich enkel op een klein aantal beroepen richten binnen die sectoren. We hebben in vorige hoofdstukken gezien hoe vakgerichte vakbonden hun historische strijd in de verdediging van kennis niet hebben gewonnen. Zij hebben hun positie in de organisatie van het productieproces moeten opgeven. Bij de FNV gaat het om de Algemene Federatie van Militair Personeel (AFMP) en MARVER/FNV Koninklijke Marechaussee (samen 25.000 leden), de Algemene Onderwijsbond (AOB, 84.000 leden), FNV Horecabond (24.000 leden), de Nederlandse Politiebond (NPB, 24.000 leden) en de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ, 6.300 leden). Kleinere bonden zijn Nautilus International, die werknemers in koopvaardij, de binnenvaart, offshore, waterbouw en overige zeevaartbedrijven organiseert, NL Sporter, de bond voor alle topsporters behalve profvoetballers, en de VVCS voor profvoetballers.

Binnen de FNV worden FNV Kiem en FNV Mooi ook gezien als bedrijfstakbonden terwijl beide tegenwoordig een grote diversiteit aan beroepen vertegenwoordigen. FNV Kiem (35.000 leden) organiseert werknemers in de kunsten, informatie-industrie, entertainment en de (multi-)media, en FNV Mooi (7.000 leden) organiseert kappers, schoonheidsspecialisten, visagisten, pedicures, nagelstylisten en wellness-medewerkers en zzp'ers.

Beroepsverenigingen

De AOB en de NVJ presenteren zichzelf als vakbond en als beroepsvereniging, waarbij het vakbondsgedeelte wordt ingevuld door collectieve onderhandelingen en individuele dienstverlening en de beroepsvereniging door middel van diepgaande kennis over de sector, opleidingen en (de wil tot) accreditatie. Beide organisaties associëren zich met de professies.

Historisch bestaan er al organisaties die de professies representeren, de beroepsorganisaties of -verenigingen. Beroepsorganisaties proberen een monopolie op de uitvoering en de kennis te creëren voor haar leden door het stellen van strikte lidmaatschapseisen en zelfregulering, meestal ondersteund door de overheid. Bijvoorbeeld via door de beroepsgroep zelf gecontroleerde opleidingen, tuchtcolleges, beroepsaccreditaties, beroepsregisters, etc. De Orde van Advocaten, de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie en het Nederlands Huisartsen Genootschap zijn hier voorbeelden van. Een recent voorbeeld van hoe dit monopolie werkt is de ontzegging van het recht van Moszkowicz om het beroep van advocaat uit te oefenen. Moszkowicz is niet veroordeeld door een rechter onder het Nederlands recht, maar door een tuchtrechter ingesteld door de beroepsgroep zelf.

De laatste decennia heeft het aantal beroepsorganisaties zich uitgebreid van de vrije beroepen naar de semipublieke dienstverlening en verder - in lijn met hoe steeds meer werknemers zich zijn gaan beroepen op professionele waarden en de bijbehorende privileges. Ook gebeurt het steeds vaker dat er meerdere beroepsorganisaties actief zijn voor dezelfde beroepsgroep, als uitingsvorm van marktwerking. Ook ontstaan er af en toe nieuwe beroepsorganisaties door een verdere specialisatie binnen een beroep.

Algemeen gesproken onderscheiden beroepsorganisaties zich van de vakbeweging op minstens vier manieren. Ten eerste door het soort werknemer dat wordt georganiseerd, beide geschoold, maar de een werkt binnen de marktlogica (vakbond) terwijl de ander emplooi heeft gevonden in de 'derde' logica (beroepsorganisatie). Hier vloeit een andere methode uit voort: het afbakenen van de beroepsmarkt waardoor men zelf een prijs kan bepalen versus het collectief onderhandelen over de prijs van de arbeid (Brenner, 2002:133). Een derde verschil is dat beroepsorganisaties over het algemeen gezien worden als positieve actoren omdat ze het algemeen belang (zouden) dienen, terwijl vakbonden niet zelden worden verweten verstorend te zijn. Ten vierde hebben vakbonden vaak een programma dat verder reikt dan de loon- en arbeidsvoorwaarden (inrichting sociale zekerheid bijvoorbeeld) terwijl de strategie van beroepsorganisaties met name gericht is op het verdedigen van de status van haar leden.

Door de veranderingen in de definitie van wat een professioneel beroep is, de veranderingen in de arbeidsomgeving van historische en nieuwe professionele beroepen en door de afbrokkelende machtspositie van vakbonden vervagen echter de scheidslijnen tussen beroepsorganisaties en vakbonden. Beroepsorganisaties begeven zich meer op het terrein van de vakbeweging en vice versa.

Voorbeelden van vakbonden die ook beroepsorganisatie zijn (of vice versa) zijn NU'91, de Nederlandse Vereniging van Doktersassistenten en de Nederlandse beroepsvereniging van film- en televisiemakers (NBF). Bij Nu'91 komt het deel 'beroepsorganisatie' tot uiting doordat ze zich specifiek richt op verpleegkundigen, zich sterk maakt voor de professionalisering en zelfstandigheid van deze beroepsuitoefenaars en actief is rond de vakinhoud, onder andere door zich te richten op de beeldvorming en waardering van het beroep, de kwaliteit van het verpleegkundig/verzorgend onderwijs en op wettelijke regels en kaders. De Nederlandse Vereniging van Doktersassistenten heeft een register voor doktersassistenten opgezet (dat ze niet zelf beheert), en de NBF stelt als eis aan lidmaatschap dat het beoogd lid duurzaam verbonden is aan de audiovisuele sector en blijkt heeft gegeven van een professionele beroepsuitoefening.

In de komende paragrafen komen de NVJ, de AOb en de Horecabond FNV aan bod. Alle drie presenteren ze zich als organisaties waarin professionaliteit of vakmanschap centraal staat.

Nederlandse Vereniging van Journalisten

De Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) richt zich op journalisten, fotojournalisten, programmamakers en voorlichters werkzaam in een vast dienstverband of op freelancebasis. Thomas Bruning, de algemeen secretaris van de NVJ, noemt tijdens een interview²⁰ een aantal uitgangspunten van de NVJ die sterk doen denken aan de opvatting over professionaliteit vanuit een beroepswaarde. Bruning vertelt: *“Vakmanschap is een thema dat bij ons de laatste jaren belangrijker is geworden, al hebben we altijd al veel aandacht gehad voor de uitvoer van het vak. Het is nu vooral pregnanter geworden omdat het verdienmodel van grote delen van de journalistiek onder druk staat. In de journalistiek hebben we uiteraard last van de crisis, maar daarboven op komt de enorme terugloop van advertentie- en abonnee-inkomsten. Er zijn 35 procent minder middelen dan tien jaar geleden, wat onder andere leidt tot grote reorganisaties bij de mediahuizen. Dat betekent meer druk op de bestaande redacties, minder ruimte voor eigen onderzoek, hogere productienormen en druk op de onafhankelijkheid. Freelancers moeten immers naast het journalistieke werk ook commercieel werk doen, wat de onafhankelijkheid onder druk kan zetten.*

Naast deze dubbele dip zien we al een tijdje dat steeds meer amateurs het werkteerrein betreden. Via blogs inderdaad of andere internetplatforms. De uitbouw van de NVJ Academy met cursussen voor leden, en niet-leden trouwens, is een van de manieren waarop we het vakmanschap van journalisten willen versterken. De financiële crisis mag niet leiden tot vermindering van de kwaliteit van de journalistiek. Onze sector is niet alleen een arbeidsmarkt, maar heeft ook een maatschappelijke functie die baat heeft bij kwaliteit en vakmanschap. Ook het hebben van een visie op de sector, die uitdragen en erover in debat gaan is wat mij betreft het ondersteunen van vakmanschap en een taak van ons als beroepsvereniging. Daarbij gaat het over het signaleren van relevante technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, behoud van onafhankelijkheid en de ruimte scheppen (in tijd en geld) om het vak zorgvuldig en goed geëquipeerd te kunnen uitoefenen. En natuurlijk om de vakethiek en de veranderingen daarin, onder andere als gevolg van de digitale ontwikkelingen. Deze ethische kant van de journalistiek willen we versterken. Dat doen we niet door kwaliteitseisen te stellen. We hebben enkel een inkomenseis; de journalistiek moet toegankelijk blijven. Maar ethische normen zijn voor ons wel een leidraad. Mede daarom hebben we indertijd ook de Raad voor de Journalistiek opgericht. Deze onafhankelijke organisatie toetst naar aanleiding van klachten het journalistieke werk aan ethische normen, zoals de Code van Bordeaux of de Code voor Journalistiek.”

Herkenbaar is de maatschappelijke functie en de verantwoordelijkheden die daaruit vloeien, de wil om het vakmanschap van haar leden te versterken door cursussen aan te bieden, en deze ook min of meer te beschermen door de uitgifte van een perskaart. De zelfopgelegde norm dat de journalistiek toegankelijk moet blijven, verschilt van de volledige sluiting van een beroep die ideaaltypische beroepsorganisaties nastreven. Bij succes is het voordeel daarvan dat er aan prijsstelling gedaan kan worden, maar dat is enkel mogelijk indien ook de toegang tot de kennis (en niet alleen beroepsuitoefening) wordt beheerd. Ook herkenbaar zijn de beroepscodes en de Raad voor Journalistiek, een soort tuchtcollege *light*. Ook hier is er een verschil met de

²⁰ Interview is afgenomen op 18 februari 2014.

ideaaltypische beroepsorganisatie, namelijk dat de Raad voor Journalistiek enkel een oordeel kan geven maar geen sancties kan opleggen. Ook is de Raad niet ingebed in het Nederlands recht, zoals het Hof van Discipline voor de advocatuur.

En de vakbondskant van de NVJ, hoe zit het daar mee? De NVJ sluit net als andere vakbonden cao's af. In oktober 2014 is een nieuwe cao afgesloten voor 2015 waarin naast afspraken over loon ook afspraken over de borging van de professionaliteit zijn opgenomen. *“Een heel belangrijk punt voor ons is dat we de journalistieke kernwaarden hebben weten vast te leggen”,* aldus NVJ-secretarissen Annabel de Winter en Yvonne Dankfort.²¹ *“Dat betekent dat medezeggenschap van de redacties over structuurwijzigingen bij reorganisaties, het samengaan van titels en de onafhankelijkheid van de redacties, is vastgelegd. Bovendien krijgen redactieraden en -commissies dezelfde opleidingsfaciliteiten als ondernemingsraden.”*

Interessant is dat de NVJ eind 2014 ook een raam-cao voor het uitgeversbedrijf heeft afgesloten waaronder niet alleen journalistieke medewerkers binnen een uitgeverij maar ook de niet-journalistieke werknemers vallen. Dit is een goede stap in het oplossen van het probleem dat een beroepsgerichte vakbond de neiging heeft om niet alle werknemers binnen een bedrijf te organiseren, wat kan leiden tot onderlinge concurrentie en sociale desintegratie.

Een ander instrument om de beroepsmatige professionaliteit te borgen is het redactiestatuut. In zo'n statuut worden onder andere de taken en bevoegdheden van de redactie, hoofdredactie en uitgever geregeld en het heeft als doel om de onafhankelijke nieuwsgaring te borgen. In een redactiestatuut is meestal ook een adviesrecht vastgelegd over wijzigingen in de organisatie van het medium, een informatierecht, en ethische normen voor de uitvoering van het vak. De journalist heeft dus met andere woorden zeggenschap over de organisatie van het productieproces, over de herkenbaarheid van zijn of haar werk en over het bedrijfsbeleid.

Algemene Onderwijsbond

De Algemene Onderwijsbond (AOB) probeert een bescherming van status en daarmee van loon voor leerkrachten te creëren door middel van een beroepsregister. Wouter van der Schaaf, senior beleidsmedewerker bij de AOB, vertelt in een interview²² dat duidelijkheid vereist is in het onderwijs. *“In het voortgezet onderwijs wordt 1 op de 4 lessen gegeven door mensen die niet beschikken over een bevoegdheid of onderbevoegd zijn voor dat vak. In het MBO is het nog dramatischer: 1 op de 3 lessen wordt door een vak- of pedagogisch onbevoegd persoon gegeven. De positie van de bevoegde leerkracht wordt op deze manier ondermijnd, evenals het onderwijs. Er is sprake van een downgrading in het onderwijs. De leraar wordt weggezet als coach en tegelijkertijd zien we een diversificatie van de taken van de onderwijzer. De ‘goedkopere’ taken moeten gedaan worden door goedkopere medewerkers.”*

Aan dit probleem moet een oude komen aldus de AOB en andere onderwijsorganisaties, onder andere via een lerarenregister. Zo'n register is al een 'oud' idee, dat de laatste jaren concretere vorm heeft gekregen. De Commissie Onderwijs 2010, ingesteld door de AOB pleitte

21 Citaat overgenomen van <http://www.nvj.nl/nieuws/een-nieuwe-journalistieke-cao-voor-het-uitgeverijbedrijf>

22 Interview afgenomen op 4 februari 2014.

in 1997 al voor het inrichten van een register voor leraren. In 2007 herhaalt Alexander Rinnooy Kan in zijn rapport 'Leerkracht' dit pleidooi. De AOb sloot zich bij dit voorstel aan en heeft in de hierop volgende jaren meermalen voor dat register gepleit. Als deel van de Onderwijscoöperatie, waaraan ook andere onderwijsorganisaties deel nemen, heeft de AOb meegewerkt aan de totstandkoming van het lerarenregister. Dat was in februari 2012. Een aantal kenmerken van dit register zijn vrijwilligheid, het is van, voor en door leraren, en het register is een neerslag van de professionalisering van de leraar.

Opvallend is dat het lerarenregister niet in handen is van de AOb. Van der Schaaf: *"Vanaf het begin hebben we gezegd 'dit register is van leraren.' In de afgelopen jaren zijn er meer organisaties actief geworden in het onderwijs en is in 2011 de Onderwijscoöperatie opgericht, een samenwerkingsverband waar onder andere Beter Onderwijs Nederland en het CNV-O in zitten. De Onderwijscoöperatie heeft het initiatief genomen tot het register en de overheid was een natuurlijke partner. Er zijn 250.000 leraren in po, vo en mbo – het is een gigantisch karwei om dat op een goede manier te registreren."*

Het doel van het register is voor de AOb: *"Het [...] moet leraren uitnodigen om te professionaliseren; het doet een appèl op hun beroepstrots. Het gaat niet om dwang of 'afvinken van behaalde puntjes'."*²³ Politiek Den Haag is ondertussen ook enthousiast, en daar wringt het wel. De overheid, die op basis van de grondwet een taak heeft in het organiseren en faciliteren van onderwijs, heeft namelijk het plan opgevat om vanaf 2017 alle leerkrachten te verplichten om zich te registreren. Voor het ministerie is het doel van het register ook het borgen van kwaliteit: *"Een register voor leraren draagt bij aan de kwaliteit van het beroep, doordat het leraren stimuleert hun bekwaamheid op niveau te houden en te verbeteren"*²⁴ De AOb en de Onderwijscoöperatie hebben zich echter kritisch getoond; zij willen er voor waken dat het register geen repressief karakter krijgt. Het zou veeleer moeten leiden tot een bescherming en statusverhoging van de leerkracht. Van der Schaaf: *"Een strafregister is voor ons uit den boze."* Hij voegt hier nog aan toe dat de onenigheid met het ministerie onder meer ging over de snelheid van invoeren, waardoor leerkrachten niet de tijd krijgen om aan de voorwaarden te voldoen. Een ander probleem is dat leerkrachten die nu niet voldoen aan de bekwaamheidseisen middelen - financieel en in tijd - zouden moeten krijgen om de diploma's te behalen. Buiten onenigheid met het ministerie zijn ook de werkgevers in de sector niet onverdeeld enthousiast over het register en de opleidingseisen die in het kader hiervan gesteld worden: zij als werkgever hebben immers het instructierecht betreffende het volgen van (aanvullende) scholing. Hoe dit gaat aflopen is op moment van schrijven nog niet duidelijk.

Horecabond FNV

De Horecabond FNV heeft een soortgelijke benadering. Ook hij richt zich op vakmensen in de horeca, en dus niet op bijbaners of werknemers die geen sectorrelevante beroepsopleiding hebben genoten. Cao-onderhandelaar bij Horecabond FNV Milen van Boldrik vertelt²⁵: *"We richten*

²³ Citaat komt van <http://aob.nl/default.aspx?id=17&article=50165>

²⁴ Citaat uit brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mr. A. Rouvoet, en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart aan de Tweede Kamer d.d. 21 september 2010.

²⁵ Interview afgenomen op 10 februari 2014.

ons op de vakman in de horecasector. Denk dan aan koks en sommeliers, mensen met een opleiding die trots zijn op hun werk en graag met producten werken, zich ontwikkelen. Echt inhoudelijk met het vak bezig houden. Dit komt ook tot uiting in onze slogan: 'Passie, trots en vakmanschap'. In de praktijk schuurt onze benadering met de realiteit in de sector. Enerzijds omdat het vakmanschap wordt uitgehold door veranderingen in het arbeidsproces. De grote groeiers in de sector zijn de fastfoodketens en de grote horecabedrijven op stations en plekken als Schiphol, en daar zie je een uitholling van het vakmanschap. Er is maar weinig vakmanschap nodig om te werken in die keukens. Ik ben bang dat ons verhaal over trots en passie bij hen niet aankomt. Bovendien is de horeca steeds meer een tussenstap of vluchtheuvel geworden voor mensen om tijdelijk te werken en bij te verdienen. 60 procent van de werknemers is onder de 23 jaar en maar 40 procent is duurzaam verbonden aan de sector. Bij die 40 procent zitten de vakmensen én onze leden. Maar daar zit niet de groei in de sector." Bovendien heeft maar 30 procent van de werknemers in de sector een beroepsrelevante opleiding genoten en stroomt elk jaar een kwart van de werknemers uit. Boldrik: "Er zijn dus grosso modo twee groepen werknemers in de sector: de vakmensen en de vaak tijdelijke werknemers die vooral willen (bij)verdienen. We hebben moeite om beide groepen te bedienen. Het lukt ons onvoldoende om het vakmanschap in de sector op peil te houden en aan de behoefte die er bij onze leden leeft om daár rond te organiseren te voldoen. We hebben dat geprobeerd met wijnreizen en eigen opleidingen, maar op dat vlak zijn we voorbijgestreefd door organisaties als het Koksgilde en het Gastvrijheidsgilde – die uitstekend werk doen. En tegelijkertijd zijn we ook steeds minder in staat om de sector financieel aantrekkelijk te houden. Alle flexibele contracten, de lonen die de inflatie al lang niet meer volgen, het opleidingsinstituut dat niet meer bestaat, de toeslagen die uit de cao zijn gesloopt. Een kelner begint met zo'n 1.510 euro en het eindloon is 1.900 euro voor een voltijdse werkweek. De devaluatie van het beroep die onze leden zien, wordt weerspiegeld in het lage loon. Het beroep is letterlijk minder waard geworden."

Door zichzelf binnen de sector op een beperkte doelgroep te richten maakt de bond zich voor het overgrote deel van de werknemers in die sector irrelevant. Dit wordt extra knellend doordat hij voor de vakmensen die er zijn geen aanbod of dienstverlening heeft weten te realiseren die dat vakmanschap ondersteunt. Een *claim* op vakmanschap alleen is niet voldoende. De machteloosheid van de Horecabond om de werknemers in de sector te beschermen is sinds april 2014 pertinent geworden door de weigering van de werkgeversorganisatie Koninklijke Horeca Nederland om een cao af te sluiten.

Organiseren via sociale eenheid, sector of vak?

Wat betekent dit voor de FNV? In de inleiding is al gerefereerd aan de overtuiging van de FNV dat ze zich (weer) meer op 'het vak' moet richten. De NVJ en de AO_b worden dan vaak als voorbeelden genoemd, vooral omdat beide organisaties niet of minder zouden lijden aan ledenverlies dan generieke vakbonden als FNV Bondgenoten. De FNV geeft dit vorm door te 'sectoraliseren', oftewel het opdelen van het ongedeelde deel van de FNV²⁶ in sectoren die een zekere mate van autonomie gaan krijgen. Het idee is dat er door deze sectoralisatie meer

26 Het ongedeelde deel van de FNV bestaat sinds 1 januari 2015 uit FNV Bondgenoten, FNV Bouw, ABVAKABO FNV, FNV Sport en de Vakcentrale FNV en heeft ongeveer 900.000 leden. De 13 overige FNV-lidbonden zijn lid van de koepel FNV, maar blijven zelfstandige organisaties en hebben samen zo'n 300.000 leden.

aandacht kan zijn voor het vak en dat leden zich meer met de FNV kunnen identificeren. Aandacht voor vakmanschap en het ontwikkelen van vakmanschap worden genoemd als middelen om dit te realiseren.

Er kan een aantal bedenkingen worden gemaakt bij deze strategie in relatie tot vakmanschapsontwikkeling als middel om de vakbeweging te versterken.

Een eerste bedenking is dat het niet toevallig is dat de beroepsgeoriënteerde vakbonden binnen de FNV beroepen organiseren die een grote mate van beroepsidentificatie kennen: journalisten en leerkrachten, maar ook politieagenten, marechaussee en kappers. Deze vakbonden zijn, net als beroepsverenigingen, actief in een relatief homogene sector en binnen een gemeenschappelijk kennisgebied. Een focus van de vakbeweging op het vak betekent niet dat werknemers dit ook zien als een herkenbare identiteit, ook al omdat veel vakgebieden door de flexibele productiemodus diffuus zijn geworden, zoals in hoofdstuk 4 aan de orde is gekomen. De onmacht van de Horecabond om ondanks haar eigen besluit zich op vakmanschap te richten dit goed vorm te geven, is hier een voorbeeld van.

Ten tweede hebben we bij de AOb en de NVJ gezien dat een focus op het vak betekent dat niet zozeer de sector, maar alleen bepaalde beroepen binnen de sector worden georganiseerd. Zo organiseert de NVJ alleen journalisten. De AOb organiseert weliswaar naast onderwijzend personeel ook ondersteunend personeel, maar dit speelt in ieder geval in de identiteit van de organisatie een ondergeschikte rol. Dat is ook logisch: het vak van leraar is een andere dan het vak van administratief medewerker of personeelsfunctionaris – terwijl alle drie dezelfde werkgever kunnen hebben. Als de FNV het beroep centraler wil stellen om zo een sterkere band te krijgen met haar (potentiële) leden, lijkt sectoraliseren niet de juiste oplossing. De focus van het vakbondswerk blijft dan op de sectoren liggen, of ze nu kleiner zijn of niet in vergelijking met de situatie van vóór de fusie, in plaats van te verschuiven naar beroepen.

Hieruit vloeit een derde bedenking voort, namelijk dat de strategie van sectoralisatie de grote(re) discrepantie die is ontstaan tussen sectoren en de sociale eenheid kan versterken. Zoals we hebben gelezen is de Nederlandse vakbeweging traditioneel georganiseerd langs de lijnen van de sectoren, omdat het verkleinen van inkomensverschillen centraal stond in plaats van het beschermen van de eigen status, zoals bij beroepsorganisaties. In het Fordistisch tijdperk betekende dit in de praktijk dat (bijna) alle werknemers in een metaalfabriek onder de metaalcao vielen. De sector viel dus bijna volledig samen met de sociale eenheid, de werkvloer. We hebben gezien dat dit door de verregaande flexibilisering van het productieproces is veranderd. De sociale eenheid en de sector zijn uit elkaar getrokken. Een groot deel van het facilitaire personeel (catering, schoonmaak, beveiliging) is bijvoorbeeld ondergebracht bij een andere werkgever dan de werknemers waarvoor of waartussen wordt gewerkt en valt daardoor onder een andere cao. Hetzelfde geldt voor R&D en ICT-dienstverlening, die niet zelden via payrolling gebeurt, en productiewerk dat vaak via uitzendcontracten wordt georganiseerd. Andere taken zijn bijna of volledig verdwenen van de fysieke werkplek: de salarisadministratie is uitbesteed, evenals andere administratieve en/of ondersteunende diensten als repro, DTP, het boeken van vliegtickets, het bewateren van de planten en de technische dienst. Dit betekent dat een sterkere focus van de vakbond op de sectoren de sociale desintegratie van werknemers binnen een bedrijf kan versterken, doordat er allerlei sectoren aanwezig zijn binnen een bedrijf.

Deze zelfde bedenking geldt overigens voor een vakbond die zich positioneert als verdediger

van de belangen van een specifieke beroepsgroep. Deze staat al snel in concurrentie met andere vakmensen omdat de analyse-eenheid niet de economische positie is (werknemers bijvoorbeeld), maar de relatieve positie die de beroepsgroep bekleedt vis-à-vis andere beroepen – de strijd tussen het *business unionism* en het *social unionism illustreert dit*.

Tot slot kan worden opgemerkt dat, hoewel de NVJ en in mindere mate de AOb zich profileren als beroepsorganisatie, zij anders dan deze organisaties geen van de door hen vertegenwoordigde beroepen effectief hebben ‘afgesloten’. Terugdenkend aan de vijf criteria die Freidson hanteert voor de professies²⁷ ontberen de beroepsgroepen/vakbonden de machtsbepalende kenmerken: controle over de arbeidsmarkt, arbeidsdeling en kennis. Dit blijkt ook uit het feit dat beide vakbonden cao’s afsluiten en niet zelf een prijs stellen voor de geleverde arbeid. Als we naar de loonontwikkeling kijken, bereiken de vakbonden die organiseren op basis van beroep ook niet per definitie een beter resultaat. Uit cijfers van het CBS blijkt dat in de periode 1972-2013 ‘oude’ sectoren als energie, bouwnijverheid en industrie de sterkste cao-loonontwikkeling kenden, sectoren in de dienstverlening de laagste cao-loonontwikkeling en dat het onderwijs en het openbaar bestuur hier tussenin zitten.²⁸ Uit verschillende studies blijkt ook dat de lonen in het onderwijs bijvoorbeeld sterk achterlopen bij de loonontwikkeling in de marktsectoren (SEO, 2010; CBS, 2014). Een focus op vakmanschap betaalt zich niet per definitie uit in een sterkere machtspositie op sociaaleconomisch terrein.

27 De vijf kenmerken zijn, zoals te lezen valt in hoofdstuk 2: kennis gebaseerd op abstracte concepten en theorieën die bij toepassing beslissingsruimte (discretie) vergt; door de beroepsgroep gecontroleerde arbeidsdeling; een door de beroepsgroep gecontroleerde arbeidsmarkt waartoe enkel toegang wordt verleend na erkende training en die ook bepalend is voor carrièremogelijkheden; een door de beroepsgroep gecontroleerde opleiding die tevens de mogelijkheid biedt tot de ontwikkeling van nieuwe kennis; een seculiere roeping als bron van zingeving (Freidson, 2001).

28 CBS, Statline, ‘Cao-lonen, contractuele loonkosten en arbeidsduur’, 4 december 2014

Conclusie deel 2

In dit deel hebben we gezien dat de opeenvolgende productiemodi elk op hun eigen manier een antwoord formuleren op een aantal problemen. Niet zelden was 'de factor arbeid' een van de problemen, al dan niet in combinatie met een afnemende (lean production, sociotechniek) of een te laag bevonden productiviteit (Fordisme, flexibele productie).

De vakbeweging, die groot is geworden en vooral nog ook haar hoogtepunt kende in het Fordistisch tijdperk, lijkt door deze veranderingen haar rol als 'samenbinder' en stem van de werkenden te hebben verloren. Het afbrokkelen van de sociale cohesie op de werkvloer door flexibele arbeidsregimes, maar ook de verandering in de productieve basis van westerse economieën, de veranderde rol van de overheid en de globalisering waardoor kapitaal grenzeloos is, evenals toegang tot beschikbare ongeorganiseerde arbeid zijn hier debet aan.

Wat opvalt is dat in toenemende mate de vakbeweging (in Nederland) het discours van bedrijven, dat wil zeggen de vertaling van de behoeften van het bedrijfsleven naar een algemeen of nationaal verhaal, heeft overgenomen. De kern van dit verhaal is de noodzaak van een continue productiviteitsverhoging ten behoeve van de nationale en internationale concurrentie. In de vroege jaren '80 werd dit uitgangspunt van werk boven loon, dat wil zeggen loonmatiging en 'sociale vrede' ten behoeve van werkgelegenheid door middel van arbeidstijdverkorting, gezien als een bewuste uitruil. Een dergelijke ruil was overigens niet nieuw: ook na de Tweede Wereldoorlog werden de looneisen gematigd vanwege de opbouw van de nationale economie, nationale zeggenschap en de uitbouw van de sociale zekerheid. Het lijkt er echter op dat deze ruil meer en meer is verinnerlijkt en een onderdeel is geworden van beleid. Niet alleen wordt de economische noodzaak van het verhogen van arbeidsproductiviteit niet kritisch bevraagd, er is tevens sprake van het op voorhand vastgelegde uitgangspunt dat het verhogen van die productiviteit ook een belang is van werknemers. Deze depolitisering van de arbeidsverhoudingen zorgt ervoor dat de vakbeweging onderhandelt binnen een politieke en economische ruimte die eenzijdig gedefinieerd is door werkgevers.

De omgang van de FNV met vakmanschap is een goed voorbeeld van hoe ze worstelt met haar rol. Enerzijds wordt vakmanschap, dus de mogelijkheid om het werk goed uit te oefenen, ontwikkelingsmogelijkheden, zeggenschap over werkinrichting en -processen, gezien als een innerlijke behoefte van mensen à la Sennett, om het daarna onmiddellijk te instrumentaliseren binnen een vertoog van sociale innovatie. Vakmanschap zoals opgevat door de FNV heeft dan ook meer kenmerken van organisatorisch vakmanschap dan van beroepsmatig vakmanschap. Dit komt ook doordat het begrip niet tot nauwelijks autonoom, dat wil zeggen vanuit de behoeften van werkenden zelf wordt uitgewerkt. De brochure 'Vakmanschap, uitvoering en afspraken' laat zien dat de FNV zoekende is en ideeën heeft, maar ook hier wordt vakmanschap al snel gekoppeld aan zaken als beloning, productiviteit, inzetbaarheid etc.

Een derde knelpunt in de opvatting van de FNV over vakmanschap is dat macht en machtsverhoudingen op de werkvloer niet worden aangekaart. Zonder de overtuiging dat beroepsmatig vakmanschap een recht is, blijft het een ondergeschikt en uit te ruilen thema. De oorzaak hiervan is dat de FNV ervan uitgaat dat het maken van afspraken over werkinrichting en opleidingen, maar ook over arbeidstijden een kwestie is van vertrouwen, goed rekenen en elkaar iets gunnen en niet van machtsverhoudingen op de werkvloer. De werkgever dwingt de verandering van functies in taken niet af doordat hij meer macht heeft, maar omdat hij onredelijk is. En het ontbreken van het recht op scholing voor uitzendkrachten is niet een kwestie van een scheve machtsverhouding, maar van werkgevers die hun verantwoordelijkheid niet nemen.

Opvallend is dat vakbonden binnen de FNV-koepel die zich richten op een beperkt aantal beroepen binnen een min of meer afgebakende sector, zoals de AOb en de NVJ, vakmanschap en in mindere mate professionaliteit wel invullen vanuit een beroepswaarde, dat wil zeggen vanuit de werknemer zelf. Beide organisaties richten zich niet op de sociale eenheid, maar (overwegend) op één vakgebied binnen een sector. Deze strategie is echter niet zonder bezwaren omdat ze gebaseerd is op uitsluiting in plaats van insluiting, die zeker in een situatie dat de markt doordringt in een sector, zoals in het onderwijs en de zorg, kan leiden tot scherpe ongelijkheden. Het lostrekken van een sociaaleconomisch eisenpakket dat wordt uitonderhandeld in cao's en op sector en nationaal niveau, van vakbondswerk gericht op het versterken van vakmanschap vanuit beroepswaarden is hier een mogelijk antwoord op.

Slotconclusie

Wat betekent dit voor de vakbeweging? Is vakmanschap een zo gecorrumpieerd begrip dat de FNV haar handen ervan af moet trekken? En zou ze bijgevolg het idee dat arbeid mensen plezier kan verschaffen, dat ze er een vervulder, intelligenter en democratischer mens van kunnen worden, moeten loslaten? Het lijkt verstandig een pragmatischer uitgangspunt te kiezen. De relatie tussen mensen en werk is zo doordrongen van de economische verhoudingen waarin deze plaatsvindt, dat het onmogelijk is om hier met een neutrale, niet-ideologische blik naar te kijken. Dat de meeste mensen de beste uren van de dag en de beste dagen van hun leven op hun werk slijten, is voldoende reden voor de vakbeweging om vakmanschap en dus de inrichting van het productieproces als een basis te beschouwen voor haar vakbondswerk. Bovendien is er het democratische aspect: ook werknemers zijn geïnteresseerd in en hebben een belang bij de inrichting van de economie.

De toenemende aandacht van de FNV voor vakmanschap is daarom ook toe te juichen. Het wringt echter in het verband tussen inhoud en finaliteit. Als het doel van het bevorderen van vakmanschap het vergroten van de winstgevendheid van een bedrijf en een land is, dan verliest de mens. In hoofdstuk 4 is dit uitgebreid aan de orde gekomen. De schrijvers van het stuk 'Why you hate work' uit de inleiding formuleren dit kernachtig in hun artikel. Het antwoord op de vraag waarom werkgevers niet al jaren de fysieke, mentale, spirituele en emotionele behoefte van werknemers bevredigen door het arbeidsproces zo in te richten dat dit mogelijk is, is simpelweg omdat dit niet nodig was, aldus de schrijvers. Maar door de toenemende druk veroorzaakt door met name technologische veranderingen, is het wél nodig geworden om werknemers op andere gronden dan financiële te motiveren. De rek is er namelijk uit, mensen lopen niet meer harder dan wat contractueel verplicht is. *Going the extra mile* in managementtaal. Door "duurzaam engagement" bij werknemers aan te wakkeren door het bevredigen van de vier behoeften die een mens tot mens maakt, wordt er weer harder gelopen en stijgt de productiviteit.

Behalve dat dit een bijzonder cynisch wereldbeeld verraadt, illustreert het uitstekend het nadeel van het meewerken door de vakbeweging aan een dergelijke constellatie; het is volledig gebaseerd op het eigenbelang van de werkgever. Zodra hij of zij er geen belang meer bij heeft, stopt het engagement. De FNV zou er daarom goed aan doen om productiviteit en lonen enerzijds en het betekenisvoller maken van werk anderzijds uit elkaar te trekken en die agenda's niet te vermengen. Het realiseren van kwaliteitsvol werk is nu te vaak een ruil voor productiviteitsstijgingen waarbij de werkgever gaat lopen met het geld en de werknemer blijft zitten met vakmanschapsprogramma's die vooral het bedrijf dienen.

Een eerste stap in deze richting is stoppen met de depolitisering van de arbeid door niet langer te ontkennen dat er een tegengesteld belang is tussen werkgevers en werknemers. De vakbeweging dient zich een rol toe te eigenen in de organisatie van de economie op basis van een autonome visie op die economie. Onderdeel van deze repolitisering van werk is dat het vakbondswerk als uitgangspunt heeft dat werk plezierig moet zijn, ongeacht of dit een economisch voordeel oplevert, en dat er een goede beloning tegenover staat.

Zodra vakmanschap wordt ingevuld vanuit het werknemersbelang wordt ook in het vakbondswerk het onderscheid tussen organisatorisch vakmanschap en beroepsmatig vakmanschap een bruikbaar onderscheid. Vakmanschap wordt dan niet ingevuld vanuit een theoretische bespiegeling over de inherente menselijke behoefte om productief

te zijn of kwaliteit te leveren en geïnstrumentaliseerd in, bijvoorbeeld, een activerend arbeidsmarktbeleid, maar zal daadwerkelijk deze functies krijgen doordat er een gesprek en praktijk ontstaan over de betekenis en de inhoud van werk zonder nevenagenda.

Bijlage 1

Overzicht arbeidsvoorwaardenbeleid FNV

Overzicht gebruik van vakmanschap en professionaliteit in het arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV in de periode 2004-2017

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
1	Arbeidsvoorwaardennota 2004	nvt	nvt	nvt	nvt
2	Arbeidsvoorwaardennota 2005	nvt	nvt	nvt	nvt
3	Arbeidsvoorwaardennota 2006	nvt	nvt	nvt	nvt
4	Arbeidsvoorwaardennota 2007	nvt	nvt	nvt	nvt
5	Tienpuntenplan 'Nu investeren in mensen' 2008				
6	Meerjaren Arbeidsvoorwaardennota 2008-2010	nvt	nvt	Nvt	nvt
7	Meerjaren Arbeidsvoorwaardennota 2009-2013				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>			Op korte termijn heeft Nederland te maken met banenverlies en oplopende werkloosheid. Maar naarmate de economie zich herstelt, zal de Nederlandse arbeidsmarkt steeds krappere worden door de vergrijzing en de ontgroening.	
	<i>Problemanalyse</i>	De FNV maakt zich hard voor het versterken en waarderen van het vakmanschap en wil de bureaucratisering binnen arbeidsorganisaties tegengaan.		Het benutten van de talenten van alle werkenden en werkzoekenden is cruciaal voor de groei naar een economisch gezonde en sociaal sterke samenleving.	
	<i>Probleemoplossing</i>	Scholing en ontwikkelingsmogelijkheden, gericht op het vergroten van vakmanschap en een stimulerende rol van het (midden-)management, zijn hierbij van belang.		Evenals de directe zeggenschap van werknemers over de eigen werkprocessen en de organisatie. En meer mogelijkheden om zich in hun vak te ontwikkelen.	

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
	<i>Belang</i>		Deze [directe zeggenschap] dient te worden vergroot om initiatieven van medewerkers om te zetten in sociale innovatie. Hierdoor stel je werknemers in staat om optimaal te functioneren voor een professionele ontwikkeling van medewerkers en de organisatie.	Dit biedt kansen voor werkenden en werkzoekenden en dus ook voor de FNV als hun grootste belangenbehartiger.	
8	Arbeidsvoorwaardennota 2009				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>	Sociale innovatie			
	<i>Probleem-analyse</i>	Productiviteit is te laag			
	<i>Probleem-oplossing</i>	Sociale innovatie is een beleid dat o.a. mensen stimuleert zich met hun vak bezig te houden			
	<i>Belang</i>	Harder en langer werken is niet prettig, slimmer werken, vanuit een middellangetermijnvisie waar het met het werk naartoe gaat, wel.			
9	FNV Arbeidsvoorwaardennota 2011				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>			Kwaliteit van contracten	
	<i>Probleem-analyse</i>				
	<i>Probleem-oplossing</i>			De FNV zet zich in voor behoud van vakmanschap en tegen uitholling van functies.	
	<i>Belang</i>				
10	FNV Arbeidsvoorwaardennota 2012				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>		De FNV streeft naar een levensfasebewust personeelsbeleid. Dat is meer dan alleen ouderenbeleid of beleid gericht op afstemming van arbeid en zorg.	Gewoon goed werk	

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
	<i>Probleem-analyse</i>		Verschillen tussen medewerkers en veranderingen die werknemers doormaken in verband met leeftijd, levensfase, loopbaanfase, life-events, gezondheid, privésituatie etc. vragen om een gericht instrumentarium voor het goed functioneren van een bedrijf of organisatie.		
	<i>Probleem-oplossing</i>		Een goed levensfase-bewust personeelsbeleid behelst een structurele professionele ontwikkeling, een goede afstemming van het werkpakket op de belastbaarheid van werknemers en een HR-beleid gericht op het gezond bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.	De FNV zet zich in voor behoud van vakmanschap en tegen uitholling van functies. Zij wil beperking van het aantal flexbanen, minder kleine deeltijdbanen, minder versnippering van taken, eventueel het creëren van combifuncties waarmee een volwaardig loon kan worden verdiend.	
	<i>Belang</i>				
11	Niet slopen maar bouwen 2012	nvt	nvt	nvt	nvt
12	Arbeids-voorwaarden agenda 2013	nvt	nvt	nvt	nvt
13	Arbeids-voorwaarden meerjaren-nota 2014-2017 'Koopkracht en echte banen'				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>	De FNV kiest voor verbeteren van de kwaliteit van de samenleving én van de kwaliteit van het werk. We zien een bedrijf, organisatie of onderneming als een sociale eenheid waarbinnen werkenden en werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor elkaar, maar ook voor het product dat ze samen maken of de dienst die ze samen aanbieden. Daarbij staan vakmanschap, vertrouwen en respect centraal. Want alleen dan kunnen werkenden – werknemers en zzp'ers- kwaliteit leveren. De kwaliteit van de samenleving wordt mede bepaald door de kwaliteit van zorg, onderwijs en de overheid. Juist doordat deze voorzieningen in Nederland altijd van hoge kwaliteit waren, konden werkenden zichzelf goed ontwikkelen en konden ondernemingen zich richten op het maken van nieuwe producten.			

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
	<i>Probleem-analyse</i>	<p>Wie beseft hoe belangrijk werkenden zijn voor de kwaliteit, heeft ook oog voor de waarde van deze mensen voor het bedrijf. Helaas zijn er ook werkgevers die niet kiezen voor kwaliteit. In plaats van vertrouwen en kwaliteit kiezen ze voor wantrouwen en het afschuiven van risico's op werknemers. Dat leidt tot meer onzekerheid en een hoge werkdruk.</p> <p>En niet tot méér zeggenschap over het werk, maar juist minder.</p> <p>Er zijn steeds vaker te weinig collega's om het werk goed te kunnen doen.</p> <p>Of collega's zijn niet gekwalificeerd om het werk te doen.</p> <p>Het management staat steeds vaker op grote afstand.</p> <p>Besluiten worden steeds vaker als een decreet de organisatie ingestuurd, zonder dat werknemers voldoende worden meegenomen in de ideeën achter die besluiten of de doelen waartoe ze moeten leiden.</p> <p>Die grotere kloof werkt ook de andere kant op: het is moeilijker voor werknemers om inspraak uit te oefenen op het beleid van een organisatie of verbeteringen aan te kaarten.</p> <p>Aandeelhoudersbelangen en korte termijn winstdoelen laten daar weinig ruimte voor.</p>		<p>Of het nou gaat om productie, om zorg of om het onderwijs: overal werken vakmensen die met hart en ziel hun werk goed willen doen. Steeds vaker worden ze daar door hun werkgevers in belemmerd door middel van allerlei bureaucratische systemen die op papier bedoeld zijn om de efficiency te vergroten. In de praktijk verkleint dit doorgeslagen efficiency-denken de ruimte voor vakmanschap en professionaliteit.</p> <p>Een van de oorzaken is dat in steeds meer ondernemingen en organisaties het belang van aandeelhouders toeneemt. Hierdoor worden korte termijn winstdoelen belangrijker.</p> <p>Ook aanbestedingen en hardere concurrentie in productketens met machtige opdrachtgevers dragen hieraan bij.</p>	
	<i>Probleem-oplossing</i>	<p>Daarvoor is vertrouwen en zekerheid nodig. Ook betrokkenheid bij de organisatie en waardering van leidinggevendens dragen er flink aan bij dat werknemers plezier in hun werk hebben en daardoor ook daadwerkelijk kwaliteit kunnen leveren.</p> <p>Daarvoor is het ook nodig dat er een einde komt aan het doorgeslagen efficiency-denken.</p> <p>De FNV wil dat werknemers meer inspraak krijgen in hun werk, dat er meer ruimte komt voor vakmanschap en professionaliteit. Maar juist ook in de top van een onderneming.</p> <p>De FNV zal zich sterk inzetten om de steeds oplopende werkdruk in veel bedrijven en sectoren tegen te gaan.</p> <p>De FNV wil gezond en veilig werk voor iedereen, juist ook voor jongeren.</p>			
	<i>Belang</i>	<p>De FNV wil dat de kwaliteit van werk weer centraal staat. Want op die manier krijgen meer mensen het weer naar hun zin op hun werk. Werkenden die het naar hun zin hebben zijn waardevol. Ze leveren meer kwaliteit en zijn innovatiever. Daarvoor is vertrouwen en zekerheid nodig.</p>			

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
14	Arbeidsvoorwaardenagenda FNV in beweging 2014				
	<i>Definities</i>				
	<i>Kader</i>	Nu het kabinet lijkt vast te houden aan een nieuw fors bezuinigingspakket, komt Nederland in een vicieuze cirkel van lage groei gevolgd door extra bezuinigingen. Dat dreigt nu.		Gewoon Goed werk agenda	
	<i>Probleem-analyse</i>			De kwaliteit van ons werk staat in steeds meer sectoren onder druk. Steeds vaker zijn er te weinig (ingewerkte) collega's of te weinig uren om de kwaliteit te leveren die we graag willen leveren. (Schoonmakers, leraren, zorg) Oorzaak hiervan is dat op papier de financiële som moet kloppen en de kosten zo laag mogelijk moeten zijn. (...) Om die som te laten kloppen moeten werknemers ook steeds vaker bureaucratische regeltjes volgen en handelingen registreren, waardoor er minder ruimte is om met elkaar het eigen werk in te richten.	Bezuinigen betekent lastenverzwaringen voor mensen en/of minder (kwalitatief goede) publieke dienstverlening van de overheid. Lastenverzwaringen zorgen voor een lagere koopkracht (met name aan de onderkant) en minder publieke dienstverlening betekent minder banen en aantasting van de kwaliteit van de arbeid.
	<i>Probleem-oplossing</i>	Dat we werken aan kwalitatief goed werk met perspectief en zekerheid. (...) Dat we vakmanschap en professionaliteit voorop laten staan. (...) Zo kan het consumentenvertrouwen weer stijgen en zullen de bestedingen langzamerhand opkrabbelen.		Vakmanschap/professionaliteit voorop zetten en werknemers de ruimte geven om hun werk goed te doen zonder alles te moeten doen volgens allerlei bureaucratische regeltjes; Werkdruk aanpakken De kwaliteit van (publieke) dienstverlening niet verder onder druk laten zetten, waaronder de kwaliteit en kosten van de zorg;	
	<i>Belang</i>			De kwaliteit van het werk wordt weer leidend in hoe we ons werk doen, niet hoeveel minuten we er maximaal aan mogen besteden om de financiële som te laten kloppen.	

#	Documenten	Vakmanschap binnen organisaties	Professionaliteit binnen organisaties	Vakmanschap binnen beroepen	Professionaliteit binnen beroepen
15	Arbeidsvoorwaardennota 'Meer koopkracht door echte banen' 2015				
	<i>Definities</i>				
	Kader			Kwaliteit van werk	
	Probleem-analyse			Mensen willen hun werk goed kunnen doen. Erop blijven hameren dat het doorgeslagen efficiency-denken niet langer leidend mag zijn. Door de toename van werknemers met onzekere contracten worden vaker mensen zonder de benodigde vaardigheden ingezet, wat tot hoge werkdruk en onnodig tot gevaarlijke situaties leidt.	
	Probleem-oplossing			Vakmanschap/professionaliteit voorop zetten en werknemers de ruimte en kans geven om zelfstandig hun werk uit te voeren vanuit de verantwoordelijkheid die zij daarvoor hebben. Afspraken gaan realiseren over de verbetering van arbeidsomstandigheden. Werknemers moeten meer inspraak krijgen over hun werk.	
	Belang	Betrokkenheid bij de organisatie en waardering van leidinggevendens dragen er flink aan bij dat werknemers plezier in hun werk hebben en daardoor ook daadwerkelijk kwaliteit kunnen leveren.			Alleen op die manier kan er een einde komen aan de kostenfascinatatie van werkgevers en kan kwaliteit weer centraal komen te staan.

De documenten die zijn gebruikt zijn:

- De arbeidsvoorwaardennota's uit 2004, 2005, 2006, 2007 van FNV Bondgenoten
- De arbeidsvoorwaardennota's van de FNV uit 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 en 2015
- De meerjaren arbeidsvoorwaardennota's van de FNV 2008-'10, 2009-'13 en 2014-'17
- Het crisisplan 'Nu investeren in mensen' uit 2008
- Het investeringsplan 'Niet slopen maar bouwen' uit 2012.

Bijlage 2

Cao-afspraken over vakmanschap

Opsomming van punten voor een cao-afspraken over vakmanschap zoals deze staan vermeld in de brochure 'Vakmanschap, uitvoering en afspraken, uitgegeven door de FNV.

Om de ambities van het bedrijf en de werknemers te kunnen realiseren en de continuïteit van de organisatie te garanderen, bevordert de werkgever het vakmanschap van alle werknemers. Ze gelden dus ook voor werknemers met een tijdelijk of flexcontract. Daarom gelden de volgende afspraken:

- Werknemers krijgen ruimte voor het realiseren van hun vakmanschap.
- Zij krijgen directe zeggenschap over de inhoud van het werk en de werkprocessen, binnen de kaders van de doelstellingen van het bedrijf.
- Zij hebben ook zeggenschap over het inhoudelijke beleid van het bedrijf.
- Er wordt in samenspraak met de werknemers een beroepscode ontwikkeld, waarin wordt vermeld waaruit een goede beroepsuitoefening bestaat en wat hiervoor aan faciliteiten nodig is. Deze beroepscode bevat de waarden, normen en gedragsregels die van belang zijn voor een goede beroepsuitoefening. De code beschrijft niet in detail hoe een werknemer moet handelen, maar biedt voldoende ruimte voor eigen professionele afwegingen en invulling. In eerste instantie is de beroepscode bedoeld voor werknemers zelf en biedt daarnaast informatie aan klanten.
- De stijl van leidinggeven faciliteert het vakmanschap van werknemers. Leidinggevendenden bieden werknemers optimale mogelijkheden en ruimte om hun vakkennis in te zetten voor de uitoefening van hun functie.
- De interne regelgeving staat ten dienste van de kwaliteit van het product/de dienstverlening en het vakmanschap van werknemers.
- De functie-inhoud en de toebedeelde taken zijn zodanig dat de werknemer zijn vakmanschap kan uitoefenen en ontplooiën. Wanneer dit niet het geval is, biedt de werkgever de werknemer de mogelijkheid om een volwaardige functie te verwerven, wanneer de capaciteiten van de werknemer en de reële loopbaanmogelijkheden in het bedrijf dit toelaten.
- De werkgever stelt werknemers in de gelegenheid zich te certificeren voor hun werk.
- Er wordt een opleidingsplan opgesteld voor het onderhouden en versterken van het vakmanschap. Aan alle werknemers worden loopbaantrajecten aangeboden, gericht op de huidige functie en doorgroei naar een andere functie binnen of buiten het bedrijf.
- Werknemers delen hun kennis en ervaring en zetten deze in voor sociale innovatie.
- De sociale partners dragen samen met de opleidingen bij aan beroepsopleidingen die vakmanschap garanderen. De werkgever biedt hiertoe leerlingen de mogelijkheid kennis te maken met de beroepspraktijk (stage- en werkervaringsplaatsen).
- De werkgever zet zich in voor een positief maatschappelijk imago van het bedrijf en maakt met de vakorganisaties en het medezeggenschapsorgaan afspraken over de wijze waarop hij gestalte geeft aan verantwoord maatschappelijk ondernemen²⁹.

29 Recent onderzoek (Motivaction) geeft aan dat werknemers zich juist in willen zetten voor een bedrijf 'dat deugt'. Ze vinden de waarden waar een bedrijf voor staat essentieel.

- De werkgever en de or maken een plan om werknemers optimaal in staat te stellen hun vak uit te oefenen. Deze plannen worden gepubliceerd en door cao-partijen gecontroleerd (zie ook hierna).
- Eens per jaar bespreekt de werkgever het gevoerde beleid met vakorganisaties en het medezeggenschapsorgaan.

Literatuur

- Adamson, Glenn (ed) (2010). *The Craft Reader*, Bloomsbury Academic.
- Babson, Steve (1995). *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Wayne State University Press.
- Beer, Paul de (2009). Lessen van Wassenaar, *VM Verenigingsmanagement*, 2, 14-17.
- Blommaert, Jan, Mutsaers, Paul & Siebers Hans (2012). *De 360 graden werknemer*, Epo.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*, Verso.
- Braverman, Harry (1974). *Labor and Monopoly Capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press.
- Breen, William J. (2002). Social Science and State Policy in World War II: Human Relations, Pedagogy, and Industrial Training, 1940-1945, *The Business History Review*, 76(2), 233-266.
- Brenner, Robert (2002). *The Boom and the Bubble: The US in the World Economy*, Verso.
- Brink, Gabriel van den & Janssen, Thijs (2005). *Beroepszeer*, Uitgeverij Boom.
- Brooks, Robert A. (2011). *Cheaper by the Hour: Temporary Lawyers and the Deprofessionalization of the Law*, Temple University Press.
- Commission on Industrial Relations (1916). *Final report and testimony submitted to Congress, Volume 1*, Government Printing Office.
- Committee on labor (1911). *Hearings before the Committee on labor of the house of representatives*, Government Printing Office.
- Derksen, Maarten (2014). Turning Men into Machines? Scientific Management, Industrial Psychology, and the "Human Factor", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 50(2), 148-165.
- Derber, Charles (1983). Managing professionals, Ideological Proletarianization and Post-Industrial Labor, *Theory and Society*, 12(3), 309-341.
- Drucker, Peter F. (1959/1996). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'post-modern' world*, Transaction Publishers, Rutgers - The State University.
- Duyvendak, Jan Willem, Knijn, Trudie & Kremer, Monique (eds.) (2006). *Policy, People, and the New Professional, De-professionalisation and Re-professionalisation in Care and Welfare*, Amsterdam University Press.

Evetts, Julia (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World, *International Sociology* 8(2), 395–415.

Evetts, Julia (2005). *The Management of Professionalism: a contemporary paradox*, Kings College.

Julia Evetts (2012). *Professionalism in Turbulent Times: Changes, Challenges and Opportunities*, Propel International Conference.

FNV Bondgenoten (2004, 2005, 2006, 2007). *Arbeidsvoorwaardennota's*, FNV Bondgenoten.

FNV Vakcentrale (2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2008-'10, 2009-'13 & 2014-'17). *Arbeidsvoorwaardennota's*, FNV Vakcentrale.

FNV Vakcentrale (2008). *Nu investeren in mensen*, FNV Vakcentrale.

FNV Vakcentrale (2012). *Niet slopen maar bouwen*, FNV Vakcentrale.

Fournier, Valérie (1999). The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism, *The Sociological Review*, 47 (2), 280-307.

Fraser, Nancy (2003). From Discipline to Flexibilization?, Rereading Foucault in the Shadow of Globalization', *Constellations* 10(2), 160-171.

Freidson, Eliot (1999). Theory of professionalism: Method and substance, *International Review of Sociology*, 9(1), 117-129.

Freidson, Eliot (2001). *Professionalism The Third Logic*, Polity Press.

Freidson, Eliot (2013). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy*, Polity Press.

Gee, J.P. (2011). *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, Routledge.

Gilsdorf, Bean (2011). Interview with Glenn Adamson, *ArtPractical*
[http://www.artpractical.com/feature/interview_with_glenn_adamson/]

Haipeter, Thomas (2011). *Better not cheaper – A German Trade Union Campaign and the Problems of Union Revitalisation*. Paper for the Eighteenth International Conference of the Council for European Studies.

Hamilton, H, Tannen, D. & Schiffrin, D. (2001). *The Handbook of Discourse Analysis*, Blackwell Publishers.

Houten, Douwe van (2006). Professionalisering en arbeidsdeling, *Journal of social intervention: theory and practice*, 15(2), 17-25.

Hyman, Richard (2001). *Understanding European Trade Unionism, Between Market, Class and Society*, SAGE Publications.

Jacoby, M (1983). Union-management cooperation in the United States: lessons from the 1920s, *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1), 18-33.

Jansen, Thijs, Brink, Gabriel van den & Kole, Jos (2009). *Beroepstrots, Een ongekende kracht*, Uitgeverij Boom.

Jonge, Ed de (2014). Profession or craft? A reflection on the moral identity of social work, *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 23(1), 91-106.

Klamer, Arjo (2012). Waardeer vakmanschap, *Koploper*, 1.

Korevaar, Kees (2011). *Op eigen kracht, arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat*, Uitgeverij Boom.

Kuijs, G.C.J. (2010). *De vrees voor wat niet kwam : nieuwe arbeidsverhoudingen in Nederland 1935-1945, aan het voorbeeld van de Twentse textielindustrie*, Vossiuspers UvA.

Kusiak, Loek van (2012). Kennis floreert met dienende managers, *Sigma: kwaliteitsbeleid, kwaliteitsbeheersing, systematische kwaliteitszorg*, 56(6), 12-16.

McKelvey, John (1952). *AFL attitudes toward production: 1900-1932*, Cornell University.

Meyer, Steve (2005). *The Degradation of Work Revisited: Workers and Technology in the American Auto Industry, 1900-2000*, University of Michigan.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (1990). Governing economic life', *Economy and Society*, 19(1), 1-31.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (1995). Production, Identity, and Democracy, *Theory and Society* 24 (3), 427-467.

Moore, Phoebe (2010). *The International Political Economy of Work and Employability*, Palgrave Macmillan.

Montgomery, David (1987). *The Fall of the House of Labor: The Workplace, the State, and American Labor Activism, 1865-1925*, Press Syndicate of the University of Cambridge.

- NCSI (2012). *Doorgeven is aanpakken, Een tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*, NCSI.
- Nelson, Daniel (ed) (1992). *A Mental Revolution, Scientific Management since Taylor*, The Ohio State University Press.
- Oude Nijhuis, Dennie (2013). *Labor Divided in the Postwar European Welfare State*, Cambridge University Press
- Parsons, Talcott (1939). The Professions and Social Structures, *Social Forces*, 17 (4), 457-467.
- Pels, Dick (2008). Een ode aan het Fingerspitzengefuehl, *De Volkskrant*, 21 maart 2008.
- Peters, Jaap & Pouw, Judith (2005). *Intensieve Menshouderij*, Scriptum.
- Pollard, Sidney (1963). Factory Discipline in the Industrial Revolution', *The Economic History Review*, 16(2), 254-271.
- Raff, Daniel M. G. (1988). Wage Determination Theory and the Five-Dollar Day at Ford, *The Journal of Economic History*, 48 (2), 387-399.
- Ritzer, George (1996). *The McDonaldization of Society: An Investigation Into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Pine Forge Press.
- Rose, Nikolas (1999). *Power of freedom: reframing political thought*, Cambridge University Press.
- Schilling, Gabi & Vanselow, Achim (2012). Inside the German Miracle. How trade unions shape the future of industrial working conditions', *Revista Internacional de Organizaciones*, 9, 69-90.
- Sennett, Richard (2008). *De ambachtsman, de mens als maker*, J.M. Meulenhoff.
- SEO (2010). *Het verdiende loon? Loonontwikkeling overheidswerknemers vergeleken met de marktsector*, SEO Economisch Onderzoek.
- SER (2005). *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Sociaal-Economische Raad.
- SER (2013). *Handmade in Holland, vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie*, Sociaal-Economische Raad.
- Smith, Adam (1776). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan & T. Cadell.
- Staples, Clifford L. & Staples, William G (2000). Rereading Harry Braverman's Labor and Monopoly Capital After Twenty Years', *Social Thought & Research*, 23 (1&2), 227-238.

- Storme, Alain (2006). Participatieve democratie en de rol van het opbouwwerk.
Deel 1: crisis en verdieping van de representatiedemocratie, *Opbouwwerk Brussel*, 22(86), 23-33.
- Storme, Alain (2006). Participatieve democratie en de rol van het opbouwwerk.
Deel 2: naar een participatief gecorrigeerd beleid?, *Opbouwwerk Brussel*, 22(88), 27-41 .
- Stark, David (1980). Class struggle and the transformation of the labor process, *A Relational Approach, Theory and Society*, 9(1), 89-130.
- Taylor, Frederick (1903/2004). *Shop management; a paper read before the American society of mechanical engineers*, The Project Gutenberg.
- Taylor, Frederick (1911/2007). *The Principles of Scientific Management*, Filiquarian Publishing.
- Tonkens, Evelien (2006). Het democratisch tekort van vraagsturing, *Tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij*, 33(3), 186-195.
- Towers Watson (2012). *Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, Towers Watson.
- Trappenburg, Margot (2011). Managers en Professionals, *Handboek publiek management*, Boom Lemma Uitgevers.
- Watts, Steven (2005). *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, A.A. Knopf.
- Weggeman, Matthieu (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!, Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Scriptum.
- Weggeman, Matthieu (2012). Nederland wordt steeds dommer, *De Volkskrant* 12 augustus 2012.
- Womack, James P. , Jones, Daniel T. & Roos, Daniel (1990). *The machine that changed the world, the story of lean production, how Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*, Harper Perennial.
- WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam University Press/Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- WRR (2012). *Publieke zaken in de marktsamenleving*, Amsterdam University Press/Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.