

Vakmanschap

Brigade-generaal b.d. dr. P.H. de Vries

In het kader van vakmanschap wordt tegenwoordig vaak gesproken van competenties, of liever nog: kerncompetenties. Deze begrippen vormen een fraai soort 'new speak'. Iedereen heeft het erover, maar niemand weet precies wat daarmee wordt bedoeld. Deze zogeheten competenties hebben veelal betrekking op de unieke combinatie van vaardigheden die in een organisatie centraal staan, zowel wat betreft het doel van de organisatie als de kennis en kunde van de medewerkers. Zo, daar heb je wat aan!

Anderen hanteren een meer beperkte opvatting. Zij beschouwen competenties als persoonlijke vaardigheden die bepalend zijn voor succes in een bepaalde functie of situatie. Er worden zelf niveaus in competenties onderscheiden. Op het eerste niveau gaat het dan om de specifieke kennis en vaardigheden die je

vervulling van een functie. Kortom, het lijkt erop dat deze uitgebreide omschrijving van competenties en de deugd van vakmanschap elkaar overlappen; dat ze eigenlijk hetzelfde zijn.

Dat is een misvatting. Mijn bezwaar tegen competenties is dat deze zijn ingegeven door een instrumentele benadering. De belangen van de organisatie staan centraal, het individu vormt het sluitstuk. Bij het begrip competentie denk ik aan iemand (een aap?) die een kunstje beheerst. Bij het begrip vakman denk ik aan een persoon die zijn vak 'leeft'.

Bij de militaire vakman gaat het veeleer om een integratie van houding en gedrag met kennis en vaardigheden. Die vaardigheden moet hij ook kunnen uitvoeren onder zware omstandigheden. Daarnaast moet hij ook kunnen improviseren; hij moet storingen kunnen verhelpen. Dat vereist dat hij zijn vak grondig verstaat. Maar een militair vakman moet ook weten wat hij teweeg kan brengen met zijn wapensystemen. Hij moet weten wat de uitwerking daarvan is tegen verschillende soorten doelen en op welke afstanden, en wat mogelijke bijkomende schade kan zijn. Alleen dan kan hij, naast de technische, ook de morele gevolgen van zijn handelen voorzien en zijn handelen daarop afstemmen. Dus geen artillerievuur aanvragen op een doel dat niet onder waarneming ligt. In een opstelling een juiste indeling van vuursectoren maken en die vastleggen, zeker als daar ook de nacht moet worden doorgebracht. En dat dit geen theoretische problemen zijn, weten we sinds een paar jaar. Het ontbreken van dit soort vakmanschap heeft tot doden en gewonden geleid! Het vakmanschap van de militair dus gaat verder, veel verder dan het beheersen van competenties.

Mijn bezwaar tegen competenties is dat ze uitgaan van een instrumentele benadering: de belangen van de organisatie staan centraal, het individu vormt het sluitstuk

nodig hebt om een functie te vervullen. Op het tweede niveau gaat het ook om communicatieve en sociale vaardigheden die nodig zijn in een functie. Het derde niveau betreft dan de door de medewerkers en de organisatie gedeelde waarden en ethische standaarden. Op het vierde niveau ten slotte gaat het om de dieper gelegen geïnternaliseerde drijfveren en het enthousiasme dat nodig is voor een goede

Een gebrek aan vakmanschap leidt ertoe dat de militair de kantjes ervan af loopt, dat hij het wel gelooft. Vaak is er sprake van een ongefundeerd geloof in eigen kunnen: 'Oh, dat kan ik wel.' Zo'n militair vindt het functioneren van zijn iPhone belangrijker dan dat van zijn radio. Hij maakt zich meer zorgen om de juiste instelling van zijn fotocamera dan van het richtmiddel van zijn wapen. Zo'n instelling zal ertoe leiden dat hij zal falen op het moment dat het ertoe doet. Daarmee brengt hij niet alleen zijn eigen leven in gevaar, maar ook dat van zijn kameraden die op hem vertrouwen.

Aan de andere kant kan er ook sprake zijn van een overdreven houding: de militair die alles altijd alleen volgens het voorschrift wil doen en niet bereid is rekening te houden met de omstandigheden. De militair die zijn spullen in een tip top conditie houdt en ze daarom ook liever niet gebruikt, want daarvan worden ze vuil. En ze kunnen kapot gaan! Ook deze militair zal falen op het moment dat het erop aan komt, omdat hij geen oog heeft voor zijn omgeving.

Militair vakmanschap betreft dan ook de houding om je kennis en vaardigheden eigen te maken die noodzakelijk zijn om de aan jou toevertrouwde wapensystemen op goede wijze te gebruiken en de gevolgen van dat gebruik te voorzien. De militaire vakman weet een juiste balans te vinden tussen enerzijds te menen dat kan worden volstaan met een globale kennis en vaardigheid, en anderzijds een overdreven zorg en aandacht voor zijn spullen en alles uitsluitend volgens het boekje te willen doen. Beide negatieve houdingen staan een goed vakmanschap in de weg.

Een militair vakman zal zijn wapensysteem tot het uiterste willen testen, zodat hij weet wat hij daarmee kan en wat hij vooral *niet* moet doen. Hij weet hoe de verschillende omstandigheden de werking van zijn wapensysteem beïnvloeden. Hij zal ernaar streven om zijn spullen in optimale conditie te houden, klaar voor gebruik. Dit vakmanschap is niet alleen het gevolg van

individuele inspanningen, maar ook van het naleven van voorbeeldige collega's. Het met elkaar praten over wat kan en wat niet kan, en onderling demonstreren hoe sommige zaken beter en sneller kunnen. Daarmee wordt het vakmanschap uitgebouwd. De individuele militairen vullen elkaar aan. Ze weten waar de één goed in is en waarin de ander. De groep, de bemanning, raakt op elkaar ingespeeld en daarmee verkrijgt het vakmanschap een extra

Een militair die het functioneren van zijn iPhone belangrijker vindt dan dat van zijn radio, zal falen op het moment dat het erop aan komt

dimensie. Dit vergt de bereidheid om anderen te helpen zich te verbeteren. Maar het betekent ook dat zo nodig anderen worden aangesproken op hun professionele tekortschieten. Militair optreden doe je nooit alleen, altijd samen met anderen! De omstandigheden waaronder wordt opgetreden, zijn niet altijd eenvoudig en soms levensgevaarlijk. Dat betekent dat militairen blindelings op elkaar moeten kunnen vertrouwen: als mens, maar ook als vakman die zijn wapensysteem beheert en beheerst!

Dit soort beheersing vergt oefening en training, veel training. Competities vormen daarvoor een goed instrument. Iemand die ergens voldoening aan beleeft, zal er naar streven het nog beter te doen; zo zitten we nu eenmaal in elkaar. Goede prestaties maken trots. Die trots vormt ook een prima intrinsieke motivatie om het vakmanschap op peil te houden. Die trots zichtbaar kunnen maken met onderscheidingstekens op het uniform kan daarbij helpen. De onderscheiding moet dan wel onderscheidend zijn! De lat kan bij wijze van spreken niet hoog genoeg worden gelegd. Als we ten minste ons vak serieus willen nemen... ■