

Met één been in arbo (7)

De zoektocht naar het vak

Er zijn nogal wat adviseurs die organisaties begeleiden bij het managen van hun processen. Net zoals risicoadviseurs vormen zij een bont gezelschap en worstelen met hun rol en met de status en afbakening van hun vak. Wat arboadviseurs kunnen leren van procesmanagers.

tekst Walter Zwaard

Gert van der Kolk (54) studeerde voor plantenziektenkunde in Wageningen maar maakte al snel de overstap naar Sociologie. Hij werd uiteindelijk gezinssocioloog en werkte ruim tien jaar als adviseur, eerst bij de rijksoverheid en later bij de provincie Noord-Holland. Zo'n vijftien jaar geleden nam Van der Kolk afscheid van de overheid en begon een eigen adviesbureau. Hij houdt zich bezig met samenwerkingsvraagstukken tussen en binnen organisaties en beschouwt procesmanagement als zijn vak. Hij speelt regelmatig de rol van procesmanager in publieke en private organisaties. Van der Kolk heeft ook iets met risicomanagement en staat regelmatig met één been in arbo. Hij schreef een boek over de ontwikkeling van risicobewustzijn in organisaties waarin de consequente inzet van 'soft controls' centraal staat. En vorig

jaar kwam een boek van hem uit over het besturen van complexe vraagstukken met procesmanagement. Momenteel begeleidt hij als procesmanager een gemeentelijke organisatie. Daarbij zijn de onderwerpen risico en arbo nooit ver weg.

Risicodenken met één been in arbo

Voor Van der Kolk hangt risico nauw samen met onzekerheid. En procesmanagement is in zijn ogen opereren in onzekerheid: "Je weet niet waar je aan begint, je weet niet wat je allemaal losmaakt en je weet niet wanneer het klaar is". Onzekerheid en risico hebben voor hem betrekking op de processen die hij begeleidt én op zijn eigen functioneren. Hij heeft er geen moeite mee om zich als procesmanager te herkennen in de omschrijving van een risicoprofessional.

In zijn werk speelde het thema arbeidsomstandigheden geregeld een rol, vaak indirect. Hij noemt het ontbreken van goede functioneringsgesprekken waardoor de werkbelasting toeneemt en de flexibiliteit van de werkverdeling onder druk komt te staan. Daarnaast had hij, meer specifiek, te maken met medewerkers die regelmatig werden geconfronteerd met agressie en geweld. "Vaak realiseerde ik mij achteraf dat ik eigenlijk met arbo bezig was, ook al was dat altijd als onderdeel van een bredere aanpak". Hij omschrijft die bredere aanpak als 'risicodenken met de nadruk op soft controls'. Van der Kolk beschouwt het vooral als zijn missie om het risicobewustzijn te vergroten binnen de organisaties die hij begeleidt: "Dan komt het vanzelf goed met de arbeidsomstandigheden."

Serie 'Met één been in arbo'

Een risicoprofessional is een professional die anderen bijstaat in het 'omgaan met risico's'. Deze omschrijving is, net als het begrip risico, zo breed dat ook adviseurs buiten de wereld van veiligheid en arbeidsomstandigheden zich erin herkennen. Sommigen zijn actief in een ander risicodomein, maar staan met één been in arbo. Dat biedt mogelijkheden voor inspiratie en lering. Walter Zwaard verkent de grenzen.



In zijn laatste boek omschrijft hij procesmanagement als het inrichten en onderhouden van samenwerking tussen personen en partijen die van elkaar afhankelijk zijn om draagvlak en draagkracht te realiseren voor de doelen en resultaten die zij nastreven. Het zou een definitie kunnen zijn van het opzetten en implementeren van arbobeleid binnen een organisatie.

Professionals

Van der Kolk heeft uitgesproken opvattingen over wat een professional is. Hij noemt drie kenmerken. Het is in de eerste plaats iemand die vaardig is. Daarnaast is het iemand die dienstbaar is aan de doelen van de klant. En ten slotte stelt een professional zijn vaardigheden in dienst van de eigen organisatie. Ook dat laatste vindt hij belangrijk. Hij kent natuurlijk het verschijnsel van hoogopgeleide specialisten die zich vaak meer identificeren met hun beroep dan met hun organisatie. Hij kent de chirurgen en rechters die zich geen onderdeel voelen van de organisatie waarin zij werken: “Ze beschouwen die uitsluitend als iets dat hen faciliteert in hun functioneren. In mijn ogen zijn dat geen echte professionals. In feite vormen zij een risico voor de organisatie waarin ze werken”.

In de ogen van Van der Kolk is een professional meer dan iemand die allerlei individuele kwaliteiten bezit. Het is vooral iemand die zich voortdurend verbetert en lid is van een *community of practice*: een gemeenschap van vakgenoten die zich ervoor inzetten om zich als procesmanager te bekwamen en om het vak verder te brengen. Zo'n community kan een zelf gecreëerd netwerk zijn. Wie zich wil professionaliseren zoekt mensen op die zich ook herkennen in het woord procesmanager en kan daarmee een soort ‘praktijkgemeenschap’ vormen.

Procesmanagement als vak

Wat doet een procesmanager nu concreet? Van der Kolk beschrijft het als ‘mensen helpen om draagvlak en draagkracht te creëren voor wat ze willen bereiken’. De mensen die hij bijstaat, variëren van middenmanagers tot directies. En de processen lopen uiteen van productieprocessen tot administratieve processen. Van der Kolk gebruikt graag metaforen. Hij ziet procesmanagement als het organiseren van een optocht en benadrukt dat de rol van de procesmanager kan lijken op die van een oliemannetje of bruggenbouwer. Maar hij weet dat ook een schaaaphond of de rattenvanger van Hamelen populaire beelden zijn.

Procesmanagement is geen algemeen erkend vak en theorievorming vindt versnipperd plaats. Van der Kolk schetst een beeld van procesmanagement als een professie in ontwikkeling. De overeenkomst met arbeidsomstandigheden en risicomanagement is fascinerend. Ook die werelden zijn nog relatief jong en voortdurend in beweging. En ook daarin is de zoektocht naar het vak, als dat al bestaat, nog in volle gang. Het feit dat er een arboret is, wil immers nog niet zeggen dat er een samenhangend vakgebied ‘arbeidsomstandigheden’ bestaat. En als adviseurs binnen allerlei risicodomeinen anderen bijstaan in het omgaan met risico's, wijst dat nog niet op het bestaan van ‘risicoadvieskunde’ als vak.

Van der Kolk benadrukt dat er wel kennisinstituten zijn die ervaring en kennis verzamelen en ontwikkelen op het gebied van procesmanagement. Maar zij richten zich op een specifiek domein of een specifieke sector. Er zijn geen algemeen geaccepteerde opleidingen of functie-eisen voor procesmanagers.

Leren van procesmanagers

Het is de zoektocht van Van der Kolk naar zijn professie die anderen kan stimuleren. Procesmanagers vormen een bont gezelschap. Allerlei mensen houden zich bezig met procesmanagement, in verschillende domeinen en met verschillende functiebenamingen op hun visitekaartjes. Zijn er algemene vaardigheden of competenties te benoemen waarover al die beroepsbeoefenaren moeten beschikken over de domeinen heen? Van der Kolk is daar intussen van overtuigd. Op grond van vele gesprekken met ervaren procesmanagers komt hij tot zeven competenties die onmisbaar zijn om processen effectief en efficiënt te managen: conceptueel denken, sturend vermogen, flexibiliteit, omgevingsbewustzijn, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid en sensitiviteit.

Professionalisering is volgens Van der Kolk een persoonlijk leerproces waarin het ontwikkelen van een realistisch zelfbeeld centraal staat. De uitdaging is het zelf organiseren van samenspraak en tegenspraak in een community of practice. En dat geldt niet alleen voor procesmanagers, maar ook voor risicoprofessionals. «

Walter Zwaard is adviseur op het gebied van risicomanagement, ongevallenpreventie, gevaarlijke stoffen en arbeidsomstandigheden.