
De ontwikkeling van de vakspecialist

Ineke van der Ploeg

De sleutel voor het succes van een organisatie ligt meer en meer bij de kennis en impact van vakspecialisten – en niet langer alleen bij een sterk management. Een actuaaris maakt bijvoorbeeld niet meer alleen een rekenmodel maar ook een marketingdashboard voor de concrete toepassing. En een financieel expert met kennis van IT legt zelf de toepassing van automatisering uit aan bestuursleden. Specialist Development legt zich daarom toe op de ontwikkeling van vakspecialisten en hun nieuwe strategische rol in organisaties.



Heel anders dan bij management development was de ontwikkeling van vakspecialisten tot nu toe vooral gericht op kennis. Een universitaire studie, PE-punten halen, kennis bijhouden met vakbladen, voor sommige misschien een MBA maar vooral een diepte-investering in de kennis over het 'eigen' vak. Kennis is voorliefde van de vakspecialist. Het is logisch dat een vakspeci-

alist die veel geïnvesteerd heeft in zijn kennis, deze kennis belangrijk vindt voor zijn persoonlijke en professionele profilering. Bijvoorbeeld wanneer een vakspecialist zich tijdens een kennismakingsgesprek voorstelt aan een nieuwe collega dan noemt hij vaak heel kort een paar persoonlijke feiten en gaat vrij snel over naar inhoudelijke en kennisgerichte gespreksonderwerpen. Dit is vaak onbewust gedrag,

De gelijkwaardige samenwerking tussen managers en vakspecialisten levert veel op: een sneller besluitvormingsproces, minder fouten, hoogwaardige kennis die multidisciplinair ingezet wordt, betrokken professionals en oneindige innovatieve mogelijkheden.

maar niet altijd toereikend voor het type samenwerkingrelatie dat wenselijk is.

Complexiteit

De ontwikkelingen in de wereld gaan sneller dan we met organisaties kunnen bijbenen. Technologische ontwikkelingen gaan *sky high*. Het is logisch dat de 100 jaar oude raderen van de managementmachine gaan piepen en kraken. De oude manier van werken gericht op 'meten is weten' kan gezien de huidige ontwikkelingen niet meer standhouden. Alles willen managen is een illusie, omdat de wereld te snel verandert en de complexiteit het niet toelaat.

Door alle ontwikkelingen en complexiteit verschuift de aandacht in organisaties van het management naar de vakspecialisten. Organisaties hebben vakspecialisten keihard nodig op alle niveaus, zowel operationeel, tactisch als strategisch. Specialist zijn steeds hoger opgeleid, dus zij kunnen qua denkracht en innovatief vermogen alle drie niveaus van een organisatie aan. Maar er is ook iets extra's nodig voor de erkenning van hun nieuwe rol en hun persoonlijke en professionele performance in die nieuwe strategische rol: *Specialist Development*.

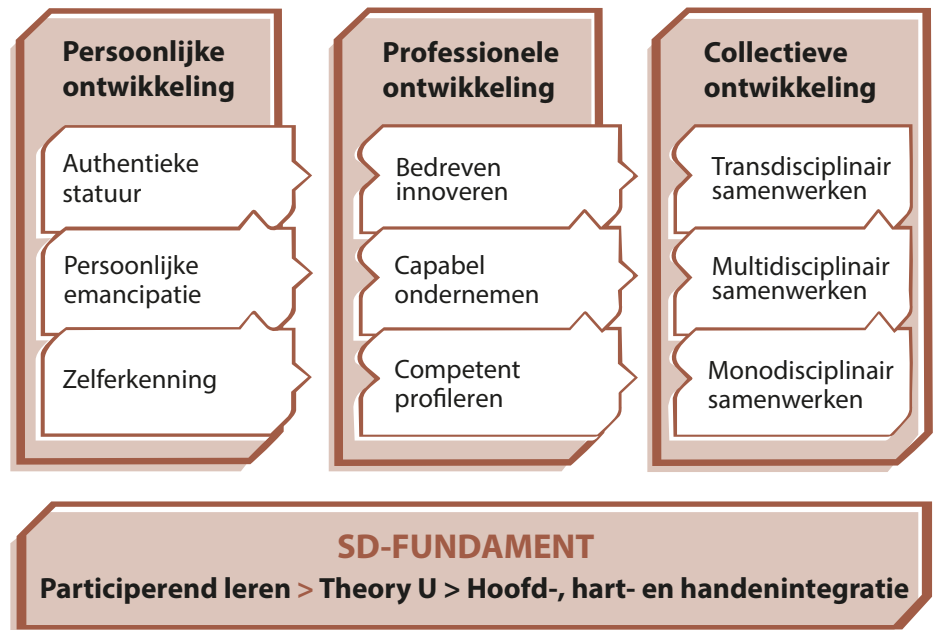
Drie pijlers

Specialist Development is het vakgebied van de ontwikkeling van vakspecialisten naar een strategische positie in organisaties. Dit vakgebied heeft drie pijlers:

- persoonlijke en professionele ontwikkeling van vakspecialisten;
- gelijkwaardige samenwerking tussen management en vakspecialisten;
- multidisciplinair leiderschap tussen hiërarchisch leiderschap en kennisleiderschap.

De *persoonlijk ontwikkeling* heeft als doel om een beweging op gang te brengen bij de

Het Specialist Development-model



vakspecialist. Een beweging van binnenuit. Het is niet de bedoeling om iemand iets aan te leren, tips en trucs te geven, maar om letterlijk een ontwikkeling op gang te brengen. Het gaat niet om het aanleren van vaardigheden of aanleren van managementtaal, maar om de eigen authentieke statuur te ontwikkelen: jezelf laten zien zoals je bent, vanuit je eigen kracht.

De *professionele ontwikkeling* heeft als bedoeling vakspecialisten veel meer zichtbaar te maken in organisaties. Ze gaan zich profileren en ondernemender werken. Achter het bureau weg! Dankzij deze zichtbaarheid zijn andere collega's beter op de hoogte van hun kennis. Daardoor worden vakspecialisten vaker gevraagd om hun kennis te delen en met een goede timing, namelijk aan de start van een besluitvormingsproces en niet meer achteraf.

Gelijkwaardige samenwerking tussen management en vakspecialisten komt hieruit

voort en betekent een behoorlijke kentering in de verhoudingen, positie en rollen. Vakspecialisten gaan zich niet meer opstellen als werkvoorbereider of hulpje van het management. Zij gaan zelf hun kennis presenteren en uitleg geven. Het management is niet meer het doorgeefluik van de kennis van de vakspecialisten. Zij houden daardoor tijd en ruimte over om vanuit een hoger plan na te denken en boven de afdeling of het vakgebied uit te stijgen.

Een organisatie die mee wil in alle complexe veranderingen moet *multidisciplinair geleid* worden. Multidisciplinair wil zeggen, hiërarchisch én op het gebied van kennis en vernieuwing. Hiërarchisch leiderschap alleen is te eendimensionaal geworden. Naast hiërarchie is ook *kennisleiderschap* ('thought leadership') nodig door vakspecialisten die op masterniveau werken. Zo werkt het management en de vakspecialisten ook op strategisch niveau gelijkwaardig samen.

Impact

Het resultaat van de ontwikkeling van vakspecialisten is dat zij hun zichtbaarheid in organisaties vergroten en met meer impact werken. Ze gaan zich profileren en ondernemender werken met meer vernieuwende re-

De vastgeroeste manier van werken vraagt een verandering van twee kanten, van het management én van de vakspecialisten

sultaten binnen en buiten hun vakgebied. Voor de vakspecialist zelf, als persoon, is het een verandering van binnenuit met groei van zelferkenning en zelfvertrouwen.

Het resultaat op organisatieniveau is dat er multidisciplinair samengewerkt gaat worden, waardoor de complexiteit van het werk beter onderkent en aangepakt kan worden. En dit resulteert weer in minder fouten en snellere besluitvormingsprocessen. Ken Follett schrijft in zijn boek *The pillars of the earth* over de bouw van kathedralen duizend jaar geleden dat fouten de grootste kostenpost waren. Dat zou zo maar eens nog steeds waar kunnen zijn ...

Samenwerken

Het is heel lang zo geweest dat managers dachten dat ze hun teamleden overal toestemming voor moesten geven. Teamleden op hun beurt dachten dat ze overal toestemming voor moesten vragen. Maar dat is helemaal niet meer nodig, want de vakspecialist weet zelf vaak veel meer over de inhoud dan de manager. Dan is toestemming geven alleen maar een papieren tijger. Deze vastge-

Er ligt een mooie toekomst in het verschiet wanneer zowel managers als vakspecialisten bevrijd worden van het vaste organisatiedenken

roeste manier van werken vraagt een verandering van twee kanten, van het management én van de vakspecialisten.

De nieuwe manier van samenwerken is een van gelijkwaardigheid tussen managers en vakspecialisten. De manager van vakspecialisten bouwt een lerend team van autonome vakspecialisten. De vakspecialisten zijn evengoed verantwoordelijk voor de kwaliteit van het team en haar lerend vermogen. Kwaliteit genereren en kennisflow is een verantwoordelijkheid van managers en vakspecialisten samen.

Briljante ideeën

De invoering van Specialist Development zal niet over één nacht ijs gaan. De gevestigde orde van het management en de gewenning aan het managementdenken in organisaties

maakt dat het niet gemakkelijk is om een verandering in gang te zetten. De wal zal het schip keren.

Toch ligt er een mooie toekomst in het verschiet wanneer zowel managers als vakspecialisten bevrijd worden van het vaste organisatiedenken. Het is een te rigide stramien om te denken dat managers alleen managen en vakspecialisten alleen hun kennis aan managers doorgeven. Er zit veel meer in mensen. Samen kunnen we de kracht van multidisciplinaire samenwerking laten zien. Zodat we ooit daar weer boven uit gaan stijgen en transdisciplinaire briljante ideeën vormen.

Ineke van der Ploeg is strategisch opleidingsadviseur bij Waterschap Friesland en auteur van *Het nieuwe samenwerken: management & vakspecialisten* (2017). Zij heeft ruime ervaring met de toepassing van dit gedachtegoed in de praktijk.
www.equipo-sd.nl