

Vakmanschap (8)

Vakmanschap in de frontlinie van de publieke dienstverlening

Leraren, verpleegkundigen en politieagenten hebben te maken met complexe maatschappelijke problemen. Bij de ontwikkeling van de publieke dienstverlening spelen deze vakmensen een sleutelrol. In de themareeks over vakmanschap portretteren we drie van deze vaklieden in de frontlinie.

Ton Bruining

Frontliniewerkers zijn beroepsbeoefenaren die in het primaire proces van de maatschappelijke dienstverlening werkzaam zijn en direct contact hebben met burgers (Lipsky, 1980). Naast leraren, verpleegkundigen en politieagenten gaat het bijvoorbeeld ook om jeugdhulpverleners, maatschappelijk werkers en reclasseringswerkers, kantonrechters, consultants werk en inkomen en vele anderen.

Het werk in de frontlinie is onvoorspelbaar, zwaar en risicovol. Frontliniewerkers hebben te maken met steeds weer nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zoals culturele diversifiëring, vergrijzing, technologisering, individualisering van de samenleving, de politiek die steeds nieuwe prioriteiten stelt, de conjunctuur, krimpende budgetten en een stijgende vraag naar diensten. Fouten worden niet getolereerd. Frontliniewerkers moeten een 'menselijk gezicht' laten zien en tegelijk 'evidence based' werken. Wetgeving, bureaucratische systemen en toezicht moeten borgen dat aan maatschappelijke wensen en eisen wordt voldaan. Frontliniewerkers opereren onder grote publieke belangstelling. Ze dragen immers bij aan ons aller welbevinden. Frontliniewerkers gaan om met onze dierbaren, met kwetsbare mensen en ze moeten problematische groepen in het gareel krijgen of op afstand houden.

Regelmatig wordt er op gewezen dat de druk die werkers in de frontlinie ervaren middelmatige dienstverlening in de hand werkt (Lipsky, 1980; Zuurmond & De Jong, 2011). Deze reportage laat zien dat er vaklieden zijn in scholen, ziekenhuizen en politiekorpsen die uit een ander vaatje tappen.

Leraar

Erwin Brouwer is leraar beroepsonderwijs. Hij is 35 jaar. Van oorsprong is hij stukadoor. Hij begon na de mavo in het beroepsonderwijs met een jaar handel, maar dat sprak hem toch niet aan. Toen is hij maar naar de stukadoorsschool gegaan. Zijn opa was stukadoor en zijn vader ook. Gaandeweg raakte hij meer en meer gepassioneerd voor het vak. Dat bleek uit zijn deelname aan skills-wedstrijden. Zijn leermeester zag ook een leraar in Erwin. Na zijn examen ging hij aan het werk als stukadoor. Daarnaast deed hij in deeltijd de opleiding tot tweedegraads leraar Technische beroepsopleiding. Na een paar jaar stukadoor ging hij als technisch adviseur voor een fabrikant van sierpleistermaterialen werken. Tien jaar geleden is hij begonnen als leraar in het team 'afbouw, schilderen en onderhoud' van de Middelbare Techniek School van het Koning Willem 1 College in Den Bosch. In 2013 is hij begonnen aan de Masters of Education.



Belangrijke leidende principes voor Erwin zijn: dicht bij de leerling staan, van het goede uitgaan, de lat hoog leggen en rekening houden met het individu en zorgen dat de leerlingen plezier ervaren in het leren voor een beroep. 'Ik ben geen autoritaire docent. Samen met de leerlingen maak ik plannen voor een leerrijke dag. Daarbij ben ik erop uit dat leerlingen met plezier naar school komen en dat ze voor mij als docent komen en niet omdat het moet. Voor mij is het onderwijs ook méér dan ervoor zorgen dat leerplichtige leerlingen een startkwalificatie behalen. School moet niet "schools" zijn. We moeten ervoor zorgen dat onze leerlingen bekwame vakmensen worden, maar mijn missie is dat we er nog méér zijn voor het leren dan voor het diploma.' Erwin neemt deel aan een innovatief project van het Bossche vmbo en mbo in samenwerking met het regionale bedrijfsleven, dat erop gericht is de ondernemendheid van leerlingen en leraren te stimuleren. 'Mij gaat het erom dat leerlingen, ook nadat ze van school afkomen, zich blijven oriënteren in hun vak, dat ze zicht blijven houden op nieuwe producten en technieken en dat ze blijven nagaan hoe ze die in hun werk kunnen toepassen.'

'Focus op vakmanschap', een actieplan van de minister van onderwijs, vraagt van de opleidingen en de leraren dat ze in kortere programma's meer kwaliteit gaan le-

veren. 'Ons onderwijs vindt plaats in een gesimuleerde omgeving. We hebben het onderwijs zoals we dat willen gaan verzorgen nu voor ongeveer 50% ingevuld. Maar er is nog meer werk te doen. We hebben praktijkopdrachten geformuleerd. Die zijn dan weer gekoppeld aan de theorie. Ik vind overigens dat onze opdrachten nog niet uitdagend genoeg zijn. Er zit wat mij betreft nog te weinig uitdaging en groei in. De verbetering moet zitten in het verfijnen van een centrale opdracht in kleinere opdrachten die de leerlingen steeds opnieuw motiveren en uitdagen om verder te leren. In de ontwikkeling van ons onderwijs moeten we ook veel meer durven experimenteren met hulpmiddelen waarmee we dicht bij de leerling kunnen blijven, zoals het gebruikmaken van Facebook en WhatsApp. Centraal thema is voor mij dat we zicht hebben op de individuele leerling, op zijn ontwikkeling. Daarvoor moeten we brede geïnteresseerde gesprekken durven voeren, bijvoorbeeld over wat ze in het weekend gaan doen.'

Het Bossche innovatieproject is voor Erwin relevant omdat het vmbo-leerlingen al in een vroeg stadium zicht geeft op het beroep. 'Het is winst als vmbo-leerlingen uit het derde en vierde leerjaar structureel één dag in de week naar het mbo komen.'

Iedere dag weer ervaart Erwin de complexiteit van het onderwijs. 'Naast de ontwikkeling van het onderwijs hebben we te maken met de arbeidsmarkt. Zo is er voor de leerlingen in de deeltijdopleidingen onvoldoende werk. Het bedrijfsleven heeft zelf allerlei wensen, er worden landelijk en regionaal plannen gemaakt voor de herinrichting van het techniekonderwijs, en dan zijn er ROC-breed ook nog allerlei koersplannen.' Erwin en zijn collega's krijgen van hun leidinggevende de professionele ruimte om zelf de regie te nemen bij het ontwikkelen van het onderwijs. 'Op papier zijn er in ons team verschillen tussen bijvoorbeeld docenten en instructeurs. In de praktijk maken we dat onderscheid niet. We zijn alle negen leraren. We proberen ook allemaal vanuit onze eigen ervaring het onderwijs beter te maken. We vervullen allemaal dezelfde rollen en taken. Bij de onderwijsontwikkeling neem ik het voortouw. Ik maak verbinding met het team door mijn leerervaringen uit de master te vertalen naar de praktijk, daarin heb ik geen andere rol dan de collega's die ook hun ervaring inbrengen. Collega's hebben bijvoorbeeld gewerkt aan de verbouwing van het praktijklokaal. Dat zag er eerst uit als een handenarbeidlokaal. Nu is het een flexibele ruimte waarin we levensechte situaties kunnen creëren, van een salon met een ornament aan het plafond tot een kleine wc-ruimte. Onze leidinggevende en mijn collega's tonen zich steeds meer geïnteresseerd in wat ik vanuit die opleiding kan inbrengen. Mijn opleidingsmanager daagt me uit om nieuwe ideeën in het team te gooien vanuit mijn opleiding, om zelf op zoek te gaan. Op mijn beurt geef ik aan wat we als team in de ontwikkeling van ons onderwijs belangrijk vinden en welke stappen wij willen nemen. Onze opleidingsmanager geeft ons het gevoel

dat wij de onderwijsprofessionals zijn. “Maak het maar waar”, zegt hij dan. Waar nodig geeft hij suggesties en feedback en hij grijpt in als onze plannen niet haalbaar zijn. Door de samenwerking in ons team, de coaching van onze opleidingsmanager en het volgen van de masteropleiding scherp ik mijn professionele blik. Helaas zie ik in het innovatieproject dat opleidingen en bedrijfsleven, leidinggevend en leraren nog teveel op hun eigen eiland zitten. Er blijft nog veel onuitgesproken. Om door te kunnen pakken, moeten wij opener naar elkaar worden, samen mogelijkheden verkennen, kansen en bedreigingen durven onderzoeken en kritisch zijn op waar de uitdaging zit. We denken vaak te klein. Onze ambitie moet verder reiken dan het runnen van leuke onderwijsprojecten. Toch zie ik vooruitgang. Er gaan werelden open, we komen schoorvoetend dichterbij elkaar en we weten elkaar sneller te vinden.’

Erwin benadrukt dat om het onderwijs beter te maken de samenwerking met het bedrijfsleven cruciaal is. ‘Wij werken in de opleiding met het bedrijfsleven samen. Dat kan naar mijn gevoel wel beter. Het bedrijfsleven schiet nu nog tekort. Daar waar wij meer praktijkgericht werken, verwacht ik dat de leerlingen op de bouwplaats meer ruimte krijgen om te leren en om vooruit te komen. Daarom blijven we voortdurend in gesprek. Al mis ik aan de vergadertafels van het bedrijfsleven de echte betrokkenheid bij het onderwijs, zoals we dat in innovatieprojecten wel zien. Dat neemt niet weg dat ik op alle niveaus in gesprek wil blijven over de ontwikkeling van het beroepsonderwijs.’

Verpleegkundige

Mieke Vinke is 50 jaar. Ze is al 26 jaar dialyseverpleegkundige. Na haar mbo-V opleiding is ze begonnen in de zorg voor verstandelijk gehandicapten. Na anderhalf jaar ging ze in een groot algemeen ziekenhuis werken en begon daar, achteraf gezien, vrij impulsief aan de dialyseopleiding. Nu is ze behalve dialyseverpleegkundige ook locatiemanager van een private dialysekliniek, Carenalis in Woerden. Zeven jaar geleden was Mieke betrokken bij de opstart van het centrum. En in 2010 begeleidde zij de start van een centrum in Kerkrade. Het dialysecentrum in Woerden heeft vijftien stoelen. Iedere dag komen er ongeveer acht tot twaalf patiënten ‘spoelen’. In Woerden wordt alleen een ochtendprogramma gedraaid. Grotere ziekenhuizen hebben veel meer stoelen en meerdere shifts.

Mieke leidt me rond in het kleine centrum dat gevestigd is in het Zuwe/Hofpoortziekenhuis. We gaan eerst naar de ruimte waar het ‘badwater’ wordt voorbereid. ‘In de installatie wordt het water onthard en gefilterd. Voor dialyse is extra zuiver water nodig. De kunstnier maakt het mogelijk dat er tussen het bloed en het badwater vocht, zouten, zuren en afvalstoffen uitgewisseld kunnen worden.’

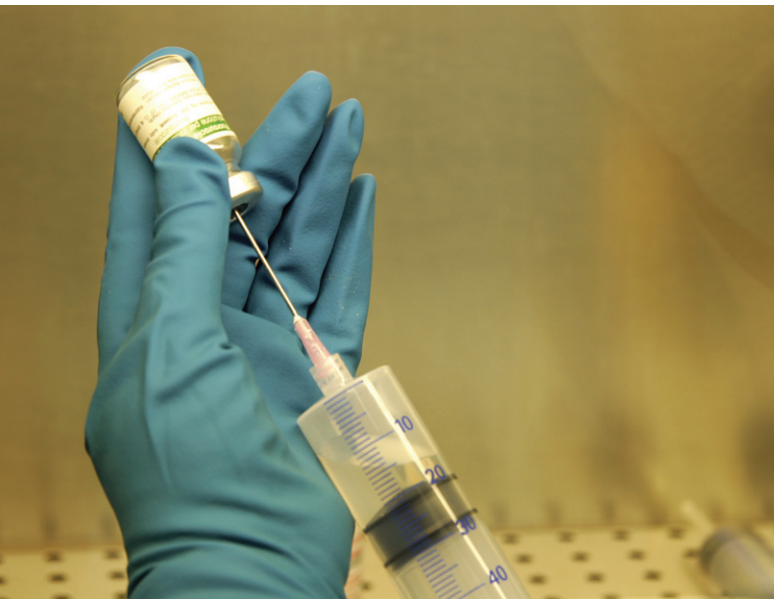
Als we de ruimte met de waterzuiveringsinstallatie verlaten, zie ik een mobiel dialyseapparaat staan, dat

nu vanwege onderhoud buiten gebruik is. ‘Zo’n mobiel apparaat is om patiënten ergens anders in het ziekenhuis te spoelen, bijvoorbeeld op de intensive care. Dat is werk waar ik wel van houd, omdat het een extra beroep doet op je vakkundigheid en improvisatievermogen.’

Nadat de dialysemachine is gecontroleerd en er een voorbereidingsprogramma heeft gedraaid, wordt een patiënt verwelkomd en gewogen. Als de patiënt in de stoel heeft plaatsgenomen, wordt de shunt in haar arm gecontroleerd. Mieke laat zien hoe een collega de patiënt aansluit. ‘De machine “weet” welke vloeistoffen zij op een bepaald moment in het behandelprogramma mag zien en welke niet. Tijdens de behandeling meet de dialysemachine de filtratie, stroomsnelheid en verschillende drukken, zoals de weerstand van de bloedaan- en afvoer. Er gaat een alarm wanneer er iets niet volgens programma verloopt.’ Op het moment dat inderdaad het alarm van een van de machines gaat, trekt Mieke routineus een slangetje recht, drukt een paar toetsen in en het programma draait verder. ‘Tja, met 26 jaar ervaring is één blik genoeg.’ Mieke vertelt dat in haar begintijd de verpleegkundigen het apparaat voor iedere patiënt opnieuw moesten instellen. ‘Tegenwoordig heeft het dialyseapparaat voor iedere patiënt een eigen programma. Daardoor kunnen de patiënten veel gericht en verfijnder behandeld worden. Na de behandeling voelen patiënten zich dan ook veel beter dan vroeger.’ In de loop van haar carrière heeft Mieke met vier generaties kunstnieren gewerkt. ‘Toen ik begon, moesten we om de machine te kunnen instellen zelf ook veel meer metingen verrichten. Verder zijn de materialen waarmee de machine is opgebouwd veranderd, waardoor er bijvoorbeeld minder allergische reacties optreden.’ Naast al die apparatuur en het programma van metingen, benadrukken zowel de patiënt als Mieke dat de patiënt zelf het belangrijkste meetinstrument is. ‘Uit ervaring voelen patiënten aan hun eigen lijf dat het goed of niet goed gaat. Zo kan er kramp ontstaan wanneer er teveel vocht onttrokken wordt.’

Het dialysecentrum in Woerden wordt door elf mensen bemand. Een nefroloog, een locatiemanager/dialyseverpleegkundige, drie dialyseverpleegkundigen, een dialyseverpleegkundige in opleiding, een dialyse-assistent, een diëtist, een maatschappelijk werker, een secretaresse en een facilitair medewerker. Met andere functies in het ziekenhuis, zoals de vaatchirurg, de radioloog en de apotheek zijn ‘service level agreements’ afgesproken.

Een dag in het dialysecentrum heeft voor de verpleegkundigen een vast ritme. Naast dat de verpleegkundigen de apparatuur controleren, maximaal vier patiënten per verpleegkundige ontvangen en aansluiten, hun behandeling controleren, medicatie toedienen en patiënten weer afsluiten, hebben ze een intens contact met de patiënten. Het beroep van dialyseverpleegkundige heeft dan ook een meervoudig karakter. Verpleegkundigen moeten gevoel hebben voor de techniek, op



basis van protocollen zelfstandig kunnen handelen en ook goed om kunnen gaan met chronisch zieke patiënten. 'Patiënten en verpleegkundigen spreken elkaar meer dan ze hun eigen familie en vrienden spreken.' Dat betekent dat je je professionele grenzen moet kennen. Dit is wel vaak een punt van discussie voor verpleegkundigen. Het is een ethisch vraagstuk dat actueel blijft, niet in de laatste plaats door de komst van de sociale media.

Op middagen wordt er een spreekuur gedraaid. De middagen zijn verder gevuld met het controleren van apparatuur, digitale verslaglegging en regelmatig zijn er werk- en studiegroepen die zich richten op de ontwikkeling van eigen protocollen en verbetering van de zorg. In de loop van haar carrière heeft Mieke de ontwikkeling van de protocollen zien evolueren. 'Er waren vroeger wel uitgangspunten en regels en er werd wel wat opgeschreven, maar dat waren nog geen professionele dossiers en patiëntspecifieke verpleegplannen. Nu is dat allemaal veel gestructureerder. Het is geen keurslijf, omdat we de protocollen zelf maken en omdat we de professionaliteit hebben om er vanaf te wijken als dat in het belang van de patiënt is.'

Mieke vervult in het centrum verschillende rollen. Ze draait als verpleegkundige zelf haar diensten, ze vervult een rol in de opleiding van nieuwe dialyseverpleegkundigen, ze leidt leerwerkgemeenschappen met verschillende disciplines en ze is locatiemanager.

Mieke vertelt dat de zorg en de patiëntenpopulatie, in de tijd dat zij dialyseverpleegkundige is, zijn veranderd. 'Zo is er een groep patiënten die niet meer aan dialyse toekomt. In de fase dat de nieren nog net voldoende functioneren, worden ze al getransplanteerd. De patiënten die dialyseren worden veel ouder. Toen ik 26 jaar geleden begon, was er wel eens discussie of iemand niet te oud was om in aanmerking te komen voor dialyse. Dat hebben we nu niet meer. In het verleden was de dialyse meer gericht op het voorkomen dat de patiënten doodgingen. Tegenwoordig gaat het veel meer om de kwaliteit van het leven. Aan de technische kant

staan inzichten op het gebied van bloedwaarden in de belangstelling. Daarbij gaat het om de relatie tussen het welbevinden van de patiënt, de afvalstof ureum in het bloed en het dialyseprogramma. Aan de psychosociale kant gaat het om het voeren van gesprekken met patiënten en hun familie en mantelzorgers.' Dialyseverpleegkundige zijn is voor Mieke een mooi vak. 'We staan patiënten bij om het beste uit het leven te halen.'

Politieman

Ron Willemsen is inspecteur van politie. Hij is 55 jaar en zit al sinds zijn achttiende jaar in het politievak. Op dit moment is hij districtelijk coördinator huiselijk geweld en eergeweld.

'Na de havo ging ik naar de politieschool. Ik werd toen opgevangen door ervaren collega's, die waren dan al wel 22 jaar. Tegenwoordig worden er veel meer specialisten en hoger opgeleiden geworven en zit er veel meer kennis in het korps. De grote vraag is hoe je op een slimme en effectieve manier gebruikmaakt van al die kennis en vakmanschap.'

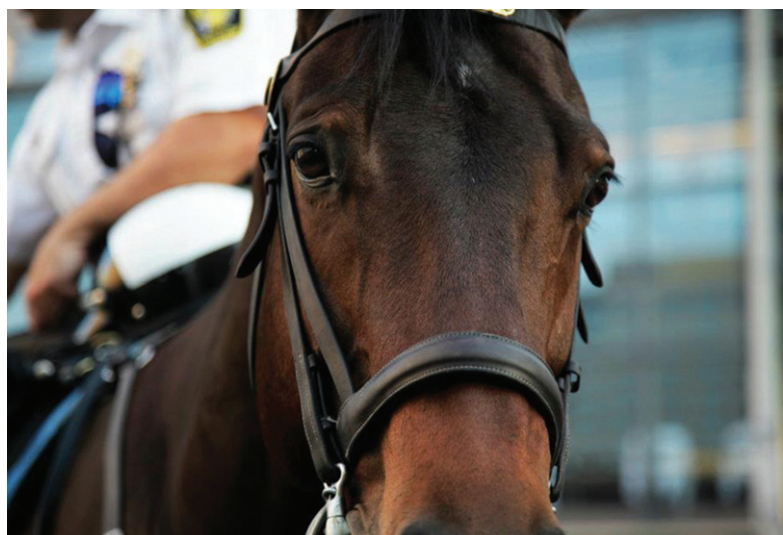
Ik ontmoette Ron Willemsen voor het eerst in 2002. Hij was toen lid van het doorbraakteam, een project van het toenmalige regiokorps Gelderland Midden. Het 'project doorbraakteam' was gericht op de ontwikkeling van innovatieve concepten voor het politiewerk. De leden van het doorbraakteam zagen het project als een kans om nieuwe, effectievere en ook onconventionele manieren voor het politiewerk te ontwikkelen. 'Naast dat je achter illegale wiettelers aanjaagt, zou je ook met pollenverstuivers rond kunnen rijden om hun hennepplantages te bevruchten en zo de oogst te verkleinen.' In het project werd een beroep gedaan op het vakmanschap en het leer- en innovatievermogen van frontliniewerkers. Twee voorbeelden die landelijk navolging kregen, waren het patserproject en de horkenlijn. 'Met de patsermethode worden de dure of luxe bezittingen die criminelen niet met eerlijk geld zouden hebben kunnen betalen aangepakt. Zo worden dan twee vliegen in een klap geslagen. Niet alleen worden criminelen gepakt op een manier die ze voelen. Het werkt ook preventief. Patsers laten hun luxe graag zien en zijn zo een verkeerd voorbeeld, vooral voor jonge mensen in hun omgeving.' De patseraanpak van destijds is nu geborgd in ontnemingstrajecten bij politie en justitie. De horkenlijn is gericht op de bestrijding van lomp en agressief verkeersgedrag door asociale automobilisten het leven zuur te maken. Agenten kunnen, in diensttijd of in hun vrije tijd, onderweg een speciaal intern nummer bellen en de verkeersovertreding melden op een spraakcomputer. Het OM stuurt de 'horkerige automobilist' dan binnen tien dagen een bekeuring. 'De afgelopen jaren heb ik verschillende aanpakken die het doorbraakteam bedacht en uitwerkte landelijk geïmplementeerd gezien.' Ron zegt het eerst met een glimlach, om vervolgens te verzuchten dat de borging vaak een probleem is. 'Een paar jaar later zie je op dezelfde vlakken dan weer nieuwe initiatieven ontstaan: intervisie, samen "brainen", denktanks en pogingen om de administratieve druk te

reduceren. In de tussentijd is er dan veel kennis en ervaring over de balk gegoooid.'

Na het beëindigen van het doorbraakteamproject, onderzocht Ron de mogelijkheid om zijn loopbaan te vervolgen als politieleider. Zijn districtchef daagde hem uit om als bewijs van zijn competenties een project 'veelplegers' op te pakken. In dat project heeft hij landelijk nog regelmatig samengewerkt met oud-doorbraakteamleden. Na afronding van het veelplegersproject werd Ron groepschef. Hij denkt met gemengde gevoelens aan die periode terug. 'Het was mooi om zelf de lijnen uit te zetten en professionalisering te regelen. Maar ik moet ook erkennen dat het niet altijd lukte om alle collega's mee te krijgen. Daar kreeg ik enorm veel last van. In die tijd heb ik ook een vrijbuitersgroep opgezet, "de zwarte hand". Die naam werd door de jonge collega's maar vreemd gevonden. Ach, ik blijf een "Pietje Bell", maar je wordt er niet jonger op. Om niet te verzuken en mijn eigen motivatie voor het politiewerk te behouden, ben ik weer specialist geworden.'

Sinds een jaar of drie houdt Ron zich als districtelijk coördinator bezig met huiselijk geweld en eergeweld. Verder is hij ook hulpofficier van justitie. Zijn werk met huiselijk geweld maakt hem pijnlijk duidelijk waar het hem in het politiewerk om gaat. 'Te gemakkelijk wordt er over "boeven vangen" gepraat. Ik denk veel meer vanuit de burger en het slachtoffer. Je kunt om bedrijfskundige redenen wel besluiten om geen prioriteit meer te leggen bij fietsendiefstal, maar dan laat je de bestolen eigenaren wel in de kou staan. Huiselijk geweld maakt keer op keer hele gezinnen tot slachtoffer. Als hulpofficier zie ik de daders. Deze daders zijn vaak slachtoffers van hun eigen onmacht. Zelf zijn ze vaak van slachtoffer in hun jeugd nu dader geworden. In de afgelopen jaren zijn er allerlei aanpakken en procedures ontwikkeld. Nu komt het ook in dit werk weer aan op de borging, zeker nu voor een andere prioritering is gekozen.' In zijn werk als coördinator huiselijk geweld merkt hij dat het politiewerk steeds meer gedreven wordt door het systeem, in plaats van door de bedoeling. 'Er zijn allerlei interne structuren, capaciteitsplaatjes, functionarissen en overleggen die je werk als politieman beïnvloeden. In plaats van dat je een verdachte op een vakkundige manier aanhoudt, kan er iemand komen die je vraagt om de aanhouding op maandag in te plannen, omdat dat in de capaciteitsplanning beter uitkomt.'

Ron is verder ook al een jaar of drie stadioncommandant voetbal. Tijdens de wedstrijden zit hij boven in het GelreDome stadion en stuurt hij de agenten in burger, de ME, de bereden politie en de hondenbrigade aan. 'Ik geniet dan weer met volle teugen van het politiewerk. Aan de ene kant omdat je een "goed geliede machine" tot je beschikking hebt. Er zijn goede draaiboeken. Maar je weet ook dat er altijd een beroep op je vakmanschap wordt gedaan. Het verloop rond een wedstrijd gaat nooit helemaal volgens het geplan-



de draaiboek. Je moet altijd improviseren en knopen doorhakken. Na iedere wedstrijd is er een evaluatie, er wordt geluisterd naar de professionals uit de frontlijn en er wordt onmiddellijk bijgestuurd voor de volgende wedstrijd.'

Sinds een jaar heeft hij er nog een uitdagende klus bij. Ron is betrokken als coördinator bij de problematiek rond 'Syrië-gangers'. Toen deze problematiek de kop opstak, bleek er in het politiedistrict nog niemand betrokken bij dit dossier. Hij heeft toen zelf zijn vinger opgestoken en is in dit dossier gedoken. In korte tijd bleek het veel groter en complexer dan voorgespiegeld. 'De strijd in Syrië en Irak is een breed maatschappelijk probleem. Ook hier zie ik het persoonlijk leed van de families die erbij betrokken raken. Als er vertrouwen is tussen de verschillende ketenpartners binnen de overleggen, blijkt dat er gecoördineerd gebruikgemaakt kan worden van diverse mogelijkheden in de aanpak. Binnen een paar weken ging het niet meer om één dossier, maar om een aanzienlijke groep.'

'Mij kun je altijd vragen om een uitdagende klus op te pakken, die een beroep doet op mijn vakkennis, mijn leer- en innovatievermogen en ondernemendheid', zegt Ron. 'In mijn nieuwe project geniet ik van het ontwikkelen van nieuwe aanpakken. In het project huiselijk geweld word ik uitgedaagd om in de samenwerking te zoeken naar nieuwe combinaties/oplossingen en de complexe processen te borgen. In mijn rol als stadioncommandant kan ik slim gebruikmaken van bewezen aanpakken. Mooi veelzijdig toch?'

Als straks de reorganisatie van de Nationale Politie doordringt tot de frontlijn van het politiewerk en er basisteams worden ingericht, dan ziet Ron daarin voor zichzelf een rol als politispecialist die projecten bij de kop pakt, die van het team prioriteit krijgen. 'Daarin kan mijn vakmanschap opnieuw weer tot bloei komen.'

Deugdelijk vakmanschap in de frontlinie

In de reeks over vakmanschap portretteerden we eerder klassieke, creatieve vaklieden (Bruining, 2014a),

industriële vaklieden (2014b) en een postmoderne vakman (2013). Wat maakt de geïnterviewde vaklieden in de frontlinie speciaal?

De frontliniewerkers durven te spelen met klassieke concepten

Het lijkt erop dat de frontliniewerkers eigenschappen van zowel de klassieke, industriële als postmoderne vakman in zich hebben. De frontliniewerkers spraken gepassioneerd over hun vak en de inspanningen die zij iedere dag opnieuw doen om dat vak beter in de vingers te krijgen met collegiale consultatie, vervolgoopleidingen en innovatieve projecten. Leraar Erwin Brouwer bouwt met zijn leraarschap voort op twee vaktradities, die van de stukadoors en van de leraren. Verpleegkundige Mieke Vinke zegt in de voetsporen te staan van Florence Nightingale. Als gespecialiseerd verpleegkundige combineert zij klassieke verpleegkundige zorg met medisch/technische en psychosociale inzichten in de zorg voor chronische nierpatiënten. Politieaan Ron Willemsen is trots op zijn vak en kritisch over incidenten waarin 'zijn' politievak gefrustreerd wordt door onzinnige bureaucratie.

De frontliniewerkers spelen een belangrijke rol in het optimaliseren en innoveren van werkprocessen, bedrijfsprocessen en de verbetering van de samenwerking met cliënten, zoals leerlingen en hun ouders, patiënten, en burgers, slachtoffers en verdachten. Erwin wil vaklieden afleveren die zich blijven oriënteren op ontwikkelingen in hun vak, op nieuwe producten en technieken en hoe die in het werk toegepast kunnen worden. Daarvoor neemt hij het voortouw in de onderwijsontwikkeling en participeert hij in innovatieve projecten. Mieke werkt voortdurend aan de verbetering van de zorg, door in leergemeenschappen zelf protocollen te ontwikkelen, de psychosociale zorg aan patiënten te verdiepen en ethische aspecten van het beroep in gesprek te brengen. Ron maakt zich zorgen over de borging van nieuwe bedrijfsprocessen, baalt als dat weer eens niet gebeurt, maar geniet ook van geoliede aanpakken waarin het vakmanschap tot volle bloei kan komen. De frontliniewerkers durven te spelen met klassieke concepten. Verpleegkundige Mieke en haar collega's herontwerpen het vak van verpleegkundige iedere dag opnieuw, met behulp van de medische techniek en verpleegkundige ontwikkeling. School moet niet 'schools' zijn, zegt Erwin en hij neemt de vrijheid die hij krijgt om te experimenteren. Ron is in zijn hart een Pietje Bell die de gevestigde orde steeds opnieuw wil uitdagen met snode plannen om het politiewerk anders dan anders te benaderen.

Wat mij in de gesprekken steeds opviel, is dat de geportretteerde frontliniewerkers met zichtbaar plezier vertellen over de manier waarop zij iedere dag opnieuw

bezig zijn met de ontwikkeling van hun vakmanschap. Dat doen zij door voortdurend professionele standaarden te verhogen en zo nodig te veranderen, door bij te dragen aan de ontwikkeling van de eigen organisatie en door steeds te reflecteren op het eigen gedrag in het belang van de leerling, de patiënt en de burger - of het nu het slachtoffer of de verdachte is. Erwin, Mieke en Ron doen dat niet met een obligaat mantra als: de leerling, de patiënt of de burger centraal. Ze vertellen hoe dat iedere dag opnieuw zoeken is, waarbij je hebt te dealen met maatschappelijke ontwikkelingen, technologische vooruitgang, beleidsvorming, netwerkpartners, de eigen organisatiebureaucratie, collega's en met jezelf. Mij lijkt het dat, naast het zoeken naar slimme verbindingen tussen vakmanschap, bedrijfsprocessen en innovaties, het aspect van normatieve professionalisering het vakmanschap van de frontliniewerkers speciaal maakt.

Leraar Erwin, verpleegkundige Mieke en politieaan Ron spreken over hun dagelijkse beroepspraktijk als een continu leerproces in de omgang met de dagelijkse 'messy business', als een proces van normatieve professionalisering (Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer, 2008), waarin zij zelf de regie kunnen nemen. Kortom, de frontlinie van de publieke dienstverlening biedt uitdagingen om je als vakman te blijven ontwikkelen, om het werk zo te kunnen doen dat het deugt en deugd doet. ●

Literatuur

- Bruining, T. (2013). De spelende vakman. *Opleiding & Ontwikkeling* (26) 3, pp. 50-53.
- Bruining, T. (2014a). Creatief vakmanschap. *Opleiding & Ontwikkeling* (27) 1, pp. 18-21.
- Bruining, T. (2014b). Leerrijke netwerken in de technologie. *Opleiding & Ontwikkeling* (27) 3, pp. 33-36.
- Jacobs, G., R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.) (2008). *Goed werk*. Amsterdam: SWP.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Zuurmond, A. & J. de Jong (2010). *De professionele professional, de andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Dr. Ton Bruining is organisatiekundige, opleidingskundige en humanisticus. Hij werkt als directeur beroepsonderwijs voor KPC Groep.