

Inhoud

Proloog 7

[1] De zweetdruppels van Carl Rogers – *De professionele ontwapening* 11

[2] Afstand nemen – *Een mentaliteitsgeschiedenis* 20

[3] De oorlog van Mintzberg – *Het bureaucratisch gareel* 35

[4] Het raadsel van Savanna – *Zelfgegjzeld professionals* 47

[5] De kleinst denkbare organisatorische eenheid – *Een nieuw paradigma* 57

[6] De nieuwe revolutionairen – *De werknemersmentaliteit van professionals* 72

[7] Namen en huisnummers – *Levende kennis* 83

[8] De leefwereld als spreekkamer – *Eropaf* 92

[9] De kunst van het ontregelen – *De herovering van de werkvloer* 102

Woorden van dank 123

Literatuur 125

Proloog

Er werken naar schatting ruim een miljoen professionals in de publieke sector. Dat zijn heel verschillende mensen. Opbouwwerkers, verpleegkundigen, docenten op de hogescholen, politieagenten, gemeenteambtenaren, woonconsulenten, hulpverleners, therapeuten, bewonersadviseurs, medewerkers van de Diensten Werk en Inkomen, buurtwerkers, maatschappelijk werkers, jongerenwerkers, jeugdzorgers, en nog veel meer. Wat hen bindt is dat ze allemaal met mensen werken. Met elkaar vormen ze de sociale werkvloer van de samenleving. Zij doen in veel opzichten het vuile werk, zij verzorgen de dagelijkse routines van de samenleving, zij geven inhoud aan publieke voorzieningen als welzijnswerk, onderwijs, gezondheidszorg, arbeidsvoorziening, volkshuisvesting. Als sommige politici spreken over ‘de boel bij elkaar houden’, dan zijn het deze professionals die dat dagelijks doen.

In feite gaan veel discussies in de politiek of in de media over hun werk. Discussies over achterstandswijken gaan over hen, discussies over het opvoedingstekort, discussies over armoede, discussies over Marokkaanse rotjochies, discussies over arbeidsparticipatie gaan over hen. Noem een maatschappelijk probleem en zij worden geacht eraan te werken. Want zij moeten het doen, zij moeten de gewenste doelstellingen, veranderingen, ambities en verbeteringen in praktijk brengen.

Alleen spelen zijzelf in deze discussies nauwelijks een rol. Hun stem wordt in het opiniengeweld zelden gehoord. Eigenlijk wordt hun rol in de meeste beschouwingen over maatschappelijke problemen kortheidshalve samengevat door het woord ‘er’. *Er* moet hard worden opgetreden, *er* moet eerder worden ingegrepen, *er* gaat wat aan gedaan worden. Wie ‘er’ is, wat die ‘er’ al die tijd heeft uitgespookt, wat die ‘er’ er eigenlijk zelf van vindt, lijkt niet relevant. Als *er* maar wat gebeurt.

Dit boek gaat over de mensen die van dit mensenwerk hun beroep hebben gemaakt. Het gaat over professionals in de publieke sector, die bonte verzamelsnaam voor al die werkvloeren waar professionals publieke of maatschappelijke taken verrichten. Opvoeden, onderwijzen, buurt beheren, veiligheid verzorgen, hulp verlenen, schulden regelen, crises opvangen, emanciperen, inburgeren, mensen toespreken, *empoweren*, uit de problemen helpen, begeleiden – dat werk.

- 8 Er is alle reden de schijnwerpers op hen te richten. Niet alleen omdat zij in de alledaagsheid van het bestaan het lastigste werk opknappen, maar vooral omdat zich een groeiend onbehagen van hen meester lijkt te maken. Als gevolg van permanente reorganisaties van de publieke sector, schaalvergrotingen, privatiseringen en aanbestedingen zijn hun werkvloeren in de ban gekomen van bureaucratische controlesystemen, prestatieregels en registratieverordeningen. In toenemende mate wordt hun werk gereduceerd tot cijfers in een tabel. Voor de geschiedenis van hun werk, voor professionele oriëntaties, persoonlijke motieven en ervaringsdeskundigheid is in deze weergave steeds minder plaats. Niet professionals zelf, maar verontwaardigde burgers, managers, wetenschappers en/of bestuurders bepalen het beeld van hun werk.

Dit boek probeert achter die façade te kijken. Het gaat op zoek naar de historische, politieke en professionele achtergronden van deze moderne staat van vervreemding. Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Met wat voor denkbeelden zijn deze professionals vanaf de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw eigenlijk opgevoed, en wat is daarvan terechtgekomen? Hoe heeft de bureaucratie hun werkvloeren weten te bezetten en waarom hebben professionals dat laten gebeuren? En – niet onbelangrijk – valt eraan te ontsnappen? Waar liggen de perspectieven? Hoe kunnen de vervreemdende krachten zo ontregeld worden dat de werkvloer heroverd kan worden, dat professionele beslissingen geïjkt worden aan de reële situaties in plaats van aan administratieve dictaten?

Dit boek is niet geschreven om het onderscheid tussen al die professionals in de publieke sector nog eens te benadrukken. Het is evident dat er grote verschillen zijn tussen een welzijnswerker en een psychia-

ter, tussen een onderwijzer op een basisschool en een medewerker van een verslavingszorginstelling, tussen een wijkagent en een huisarts. Zet ze aan een vergadertafel en ze zullen het grootste deel van de tijd kwijt zijn om die verschillen en de daaruit voortvloeiende uiteenlopende verantwoordelijkheden nog eens te markeren.

Deze onderscheidingsdrang is in de wereld van professionele beroepsgroepen van oudsher de eerste reflex. De grotere ideologische, maatschappelijke krachten en bewegingen die dwars door al deze beroepsgroepen heen trekken en het dagelijkse doen en laten in hoge mate beïnvloeden blijven daardoor onderbelicht. En precies om die grotere invloeden is het dit boek te doen. Dat heeft als nadeel dat niet alle re-deneringen voor elke professionele groep in gelijke mate opgaan. Voor het ene 'soort' professional zal het herkenbaarder zijn dan voor het volgende. Maar omdat het mij om een groter verhaal te doen is, hoop ik dat de lezer me dit gebrek aan nuance wil vergeven.

9

Voor de goede orde: dit is geen handboek tegen de bureaucratie. Dit boek is ook geen lofzang op hedendaagse professionals, integendeel zelfs. Het probeert op een essayistische wijze door te dringen in de achtergronden van de professionele werelden. In het denken en doen (en vooral ook laten) van professionals, in historisch en organisatorisch opzicht. In feite vervolg ik daarmee de weg die ik eind 2005 met het boek *Koning Burger – Nederland als zelfbedieningszaak* ben ingeslagen.

Koning Burger startte bij de sinds de jaren zestig ingezette opmars van burgers naar de publieke sfeer, de transformatie van burgers van onderdanen naar zelfbeschikkers. De leidende gedachte in *Koning Burger* was dat deze metamorfose, deze opmars, geleid heeft tot een terugtocht van instituties, van autoriteiten en gezagsdragers uit het dagelijkse leven van burgers en uit de publieke sfeer. Noties als 'vraaggestuurd', 'klantgericht', 'burgers centraal' en de 'klant is koning'-filosofie zijn uit deze historische cultuuromslag te begrijpen. Sindsdien gaan burgers vooral als consumenten en professionals als *dienstverleners* door het leven.

Ontregelen gaat op dat spoor verder. Nu zijn niet burgers de eerste ingang voor de verhalen en beschouwingen, maar professionals en hun professionele organisaties. Hoe hebben zij deze culturele omwenteling

doorstaan? Wat is eigenlijk hun rol in de vormgeving van het publieke domein? Moeten ze alleen 'luisteren' of hebben ze ook wat te vertellen? Hebben ze vanuit hun professionele kunde ook recht van spreken?

10 Het aardige van deze invalshoek is dat langzaam maar zeker een heel andere verhouding tussen burgers en professionals in beeld komt dan die ons in de publieke-meningsvorming vaak wordt voorgespiegeld. Die verhouding is geen ding, geen product, maar een bijzonder soort betrekking: een relatie waarin gelijkwaardigheid, wederkerigheid, geloofwaardigheid en vertrouwen elke keer naar een bijzonder evenwicht streven. Een relatie die bovendien echt vitaal is als deze zich echt oriënteert op de leefwereld van mensen. Wat wezenlijk iets anders is dan wat er nu nogal eens gebeurt: dat mensen hun problemen verwoorden conform de logica van de spreekkamers. Die gezichtspunten wijzen de weg om opnieuw na te denken over de vraag hoe we het professionele leven op al die werkvloeren zinniger, spannender en daarmee ook aantrekkelijker kunnen maken.

Als *Ontregelen* daar een begin mee kan maken, is mijn missie geslaagd.

Jos van der Lans

Amsterdam, januari 2008

[I] De zweetdruppels van Carl Rogers

De professionele ontwapening

Een van de meest hilarische herinneringen aan mijn studie psychologie is de vertoning van een film met de psycholoog-therapeut Carl Rogers als hoofdpersoon. Het moet ergens in het midden van de jaren zeventig zijn geweest, de film maakte deel uit van een collegecyclus klinische psychologie. Carl Rogers was een van de grondleggers van de humanistische psychologie. Hij was wereldwijd beroemd geworden met zijn *client-centered therapy*. In deze vorm van de psychotherapie staat het inzicht van de patiënt ('cliënt') in zichzelf centraal. De rol van de therapeut bestaat eruit op 'non-directieve wijze' gevoelens aan het licht te brengen. Met zijn empathisch vermogen zorgt de therapeut dat de therapie voor de cliënt een zelfontdekkingsreis wordt. Empathie, zo zei Rogers, is de belangrijkste sociale vaardigheid. Daar gaat het tussen mensen om.

Zo'n tweehonderdvijftig studenten zagen in de film de kalende Rogers uitleggen hoe de client-centered therapy in zijn werk ging. De gesprekstechniek van de therapeut bestond vooral uit het zogenoemde 'spiegelen'. Dat wil zeggen, het – in andere woorden – herhalen en teruggeven van wat de cliënt zelf gezegd heeft – door korte samenvattingen, door veel dus-vraagjes ('Dus je vindt dat je dat niet goed gedaan hebt?') en door kleine abstracties. Maar altijd in de vorm van een spiegel, want de cliënt moet zichzelf erin kunnen 'terugvinden/herkennen'.

We zagen Rogers in hemdsmouwen tijdens een sessie waarin we meekeken over de schouders van een cliënt en hij zijn best deed de opmerkingen van de cliënt terug te geven. We zagen hem begrijpend kijken, uitnodigend knikken en verbaal aanmoedigen. Elke opmerking van de cliënt kaatste hij stimulerend terug: 'Vind je dat echt? Kun je er nog iets meer over vertellen? Wat voelde je toen?' Zelden heb ik een professional gezien die de kunst van het begrip tonen zo perfect beheerste als Carl Rogers.

De film duurde ongeveer twintig minuten. En naarmate de tijd verstreek verschenen er steeds meer zweetdruppels op het kale hoofd van de psycholoog. Achteraf realiseer ik me dat dat aan de felle camerabelichting zal hebben gelegen, maar in die collegezaal dacht ik dat die zweetdruppels het bewijs vormden van zijn enorme mentale inspanning. Echt hilarisch werd het in de slotscène, toen het totaal bezwete hoofd van de therapeut close in beeld kwam, alsof hij – in plaats van wat gehum, geknik en subtiele herformuleringen – zojuist een bovenmenselijke prestatie had geleverd. Mij werkte het beeld van de zo goed als uitgewoonde therapeut onmiddellijk op de lachspieren, tot grote ergernis van mijn medestudenten, die vol bewondering naar het doek starden. Bijna de helft van de ruim tweehonderdvijftig aanwezige studenten zou zich na afloop van dat studiejaar aanmelden bij de afstudeerrichting klinische psychologie.

Ik moest aan Rogers denken toen ik onlangs met mijn zoon bij de orthodontist was om te kijken of hij niet – zoals bijna al zijn leeftijdgenoten – aan de beugel moest. De tandarts had ons doorverwezen, en zodoende keek ik de orthodontist vol verwachting aan: zegt u het maar. Zo eenvoudig was het echter niet. Zij legde mij vier mogelijke behandelopties voor (waarbij de niet-beugeloptie helaas ontbrak). Ik starde haar wanhopig aan. ‘Hoe kan ik daaruit kiezen?’ vroeg ik haar. Zij antwoordde dat ik de voor- en nadelen tegen elkaar moet afwegen. ‘Maar daar bent u toch voor?’ zei ik verbaasd. ‘Maar ik kan niet voor u kiezen,’ zei ze, ‘dat moet u doen.’ Even dacht ik slim te zijn en ik vroeg haar: ‘Wat zou u in mijn geval kiezen?’ Ze aarzelde een tel, maar toen zei ze ferm: ‘Dat kan ik u niet zeggen.’

Ik bedoel maar: Carl Rogers is inmiddels overal. Niet in zijn hilarisch-empathische vorm, maar wel als basisidee, als grondregel van de moderne omgangsvormen tussen burgers en professionals. Wat midden jaren zeventig nog zijn weerslag moest krijgen in professionele praktijken is inmiddels gewoon geworden. Spiegelen is zo ongeveer de norm. Dagelijks rolt de Mart Smeets-vraag ‘Wat gaat er door je heen?’ op duizenden plekken in duizenden varianten over onze tong. Met een knipoog naar Rogers zou je kunnen zeggen: we leven in een *client-cen-*

tered society. Althans in mentaal opzicht. De werkelijkheid is vaak net even anders, zoals iedereen je kan vertellen die wel eens een probleem met zijn telefoon heeft gehad en zich tot de KPN heeft gewend. Maar juist omdat we inmiddels allemaal rogeriaans geschoold zijn maken we ons zo enorm kwaad om de bureaucratische onverschilligheid die ons steeds vaker ten deel valt.

Dat is een ingrijpende culturele en mentale revolutie geweest, waarvan de betekenis te weinig op haar waarde wordt geschat. Want de verandering die zich – uit verzet tegen de hooghartige psychoanalyse, de betweterige psychiatrie en de inhumane gedragspsychologie – in de spreekkamer van Rogers voltrok, en die van die honderden psychologiestudenten in de jaren daarna navolging kreeg, voltrok zich welbeschouwd over een breed front in de samenleving. Het jaknikken van de burgers was voorbij. Zij werden niet alleen geacht hun mondje te roeren, ze werden daar ook in toenemende mate door professionals toe uitgenodigd.

13

Overall werd er geschud aan de boom van professionele autoriteiten. Of het nu de psychiater was (zie Jan Foudraïne, *Wie is van hout...* – een bestseller die door dezelfde generatie psychologiestudenten werd verslonden. Sterker nog, in een paar jaar werden er 220 000 exemplaren van verkocht), de hoogleraar (denk aan de affaire-Daudt, een Amsterdamse hoogleraar politicologie die in een conflict met progressieve studenten zijn ouderwetse poot stijf hield en dus het veld moest ruimen), de politieagent (die zich halverwege de jaren zeventig presenteerde als ‘je beste kameraad’), de dokter of de onderwijzer – de professie gaf de persoon in kwestie niet langer een vanzelfsprekend gezag. Het professionele oordeel was niet langer wet, maar eerder een kwestie van overleg, van inspraak, ja... inderdaad: van zelfinzicht. De zin – ‘*Wat denkt u er zelf van?*’ – is (in een oneindig aantal varianten) standaard deel gaan uitmaken van de openingsceremonie van nogal wat professionele contacten. Sterker: zelfhulpgroepen schoten als paddenstoelen uit de grond. Genezen deed je zelf, net als de wereld verbeteren.

We hebben deze verandering geboekstaafd als zijnde de antiautoritaire revolutie. En terecht: het was een bevrijding van nodeloze bevoogding,

van bestuurlijke arrogantie, van (toen nog wel) achterkamertjes, van de geen tegenspraak kennende regenten. Zo was Nederland zo ongeveer vanaf het begin van de Republiek bestuurd, en de verzuiling had deze vorm van elitaire bedisseling nog eens geperfectioneerd. Het land werd sinds mensenheugenis bestierd door een omvattend hiërarchisch netwerk waarin de elites met onzichtbare verbindingen aan elkaar geschakeld waren.

- 14 De jaren zestig en vooral de jaren zeventig bliezen dit bouwwerk op. Radicaal. Nergens ter wereld pakte de culturele revolte zo hardhandig uit als in onze Lage Landen. Het regenteske omhulsel paste niet meer op de nieuwe middenklasse-in-aantocht en de dienstverleningseconomie-in-ontwikkeling. Met de opkomst van de media en de verspreiding van de sociale wetenschappen kwam een heel andere vorm van communicatie in zwang. Het beproefde elitaire skelet van de verzuiling kon geen thuis bieden aan deze mentale moderniteit. Het was niet bestand tegen buitenlandse invloeden, zoals die van de humanistische psychologie of – om iets heel anders te noemen – de popmuziek, waarin niet de hiërarchie maar de dynamiek, niet de autoriteit maar de zelfontdekking, niet het nadoen maar de expressie, niet het afzien maar het genieten centraal stond.

Het verhaal is bekend. De taferelen en beelden van de jaren zestig en zeventig staan – zeker bij de oudere generaties – nog levendig op het netvlies. Bezettende studenten, chefs die hun baard lieten staan en een spijkerbroek aantrokken. Het experiment met de zwakzinnigeninrichting Dennendal, waar verstandelijk gehandicapten meer menselijkheid werd geboden. Dolle Mina's die dolden met mannenbolwerken. Krakkers, Kabouters, actiegroepen: alles wat weggedrukt werd, in zijn vrijheid beknot of in zijn mens-zijn belemmerd, kon meesurfen op de golf van warme solidariteit die deze bevrijdingsbeweging voortbracht. Alles wat klein gehouden werd en kon opstaan, kon op sympathie van de beweging rekenen. Van arbeider tot gehandicapte, van gastarbeider tot kunstenaar, van scholier tot bejaarde, van slachtoffer tot wetsovertreder – overal gloeide de vonk van emancipatie en mondigheid.

Het domste wat je in die jaren kon doen was je elitair gedragen. De studentencorpora (de klassieke leerschool van de elites) beleefden zware tijden. 'Elitair' werd een geliefd scheldwoord, elite een gezelschap waarin het fout toeven was. Alles wat op afstand stond, verheven was, of zich verheven voelde, alles wat niet voor iedereen toegankelijk, niet-aanspreekbaar, niet-controleerbaar was, was elitair. Feitelijk werd er maar in een paar schouwburgen met tomaten gegooid; figuurlijk gebeurde het overal, op alle plekken waar de oude garde aan het werk was. Want wat elitair was stond al snel in een kwaad daglicht, al was het maar omdat het herinnerde aan de tijd dat de verzuilde elites zich onbereikbaar toonden. De nieuwe wind maakte alles – letterlijk – met de grond gelijk. En op die grond stond de burger, de zelfontdekkende burger van Rogers, de gelijke-kansenburger van Den Uyl, van god los en zonder aanzien des persoons. Op de vloer van de samenleving heerste gelijkheid.

15

Natuurlijk was dat een droom. Maar wel een droom die de werkelijkheid behoorlijk wist te tekenen. De in de jaren zeventig ingezette 'lange mars door de instituties' zorgde ervoor dat de moderne, op gelijkwaardigheid gebaseerde omgangsvormen zich tot in de haarvaten van de samenleving verspreidden. De deuren van de politiek gingen open via alle mogelijke inspraakvoorzieningen, alles wat ook maar zweemde naar een besluit dat over de hoofden van burgers was genomen kon op een kritische pers, een actiecomité en burgerlijke ongehoorzaamheid rekenen. Paternalisme van professionals werd het nieuwe taboe.

En de professionele cultuur begon zich daaraan aan te passen. Was het tot aan de jaren zestig heel gebruikelijk dat een vertegenwoordiger van een instantie (kerk, gemeente, woningcorporatie, hulpverleningsinstelling, vereniging) zich aan de deur meldde, en de bewoner wees op zijn verantwoordelijkheid om contributie af te staan, huur te betalen, kinderen te maken (kapelaans en pastoors) of zich anderszins te gedragen, met het op gang komen van de antiautoritaire revolutie werd het alsmaar stiller aan de voordeur. Daarmee stierf het huisbezoek, ooit zo ongeveer de core business van menig maatschappelijke instelling, langzaam maar zeker een stille dood. De Carl Rogers-professionals drongen zich niet op. Non-directiviteit en distantie maakten immers de kern uit van de nieuwe professionaliteit in de client-centered society.