

Uit: Jos van der Lans, *Ontregelen – de herovering van de werkvloer*.
Amsterdam: Augustus, 2008 (7^e druk, 2009), pp. 11-19.
Zie: <http://www.josvdlans.nl/journalist/ontregelen.asp>

[1] De zweetdruppels van Carl Rogers

De professionele ontwapening

Eén 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 onderdeel uit van een collegecyclus klinische psychologie. Carl Rogers was één 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 is het op 'non-directieve wijze' aan het licht brengen van gevoelens. 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 zogenaamde 'spiegelen'. Dat wil zeggen: het – in andere woorden – herhalen en teruggeven van wat de cliënt zelf gezegd heeft – door korte samenvattingen, door veel dusvraagjes ('dus je vindt dat je dat niet goed gedaan hebt?'), door kleine abstracties. Maar altijd in de vorm van een spiegel, de cliënt moet zichzelf erin kunnen 'terugvinden/herkennen'.

We zagen Rogers in hemdsmouwen in een sessie waarin we meekeken over de schouders van een cliënt en hij zijn best deed in het teruggeven van de opmerkingen van de cliënt. We zagen hem begrijpend kijken, uitnodigend knikken en verbaal aanmoedigen. Elke opmerking van de cliënt kaatste hij stimulerend terug. Vind je dat echt? Kan je er nog iets meer over vertellen? Wat voelde je toen? Zelden 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 mij 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 een totaal bezweet 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. Bij 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 staarden. 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-beugel-optie helaas ontbrak). Ik staarde haar wanhopig aan. Hoe kan ik daar uit kiezen, vroeg ik haar. Zij antwoordde dat ik de voor- en nadelen tegen over 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 vroeg ik haar: wat zou u in mijn geval kiezen? Ze aarzelde een tel, maar toen zei ze ferm: dat kan ik u niet zeggen.

Wat ik maar wil zeggen: 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 neerslag 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-centered society*. Althans in mentaal opzicht. De werkelijkheid is vaak even anders, zoals iedereen je kan vertellen die wel eens een probleem met zijn telefoon heeft gehad en zich tot de KPN wendde. 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 door die honderden psychologiestudenten in de jaren daarna navolging kreeg, voltrok zich welbeschouwd over een breed front in de samenleving. Het ja-knikken van de burgers was voorbij, zij werden niet alleen geacht hun mondje te roeren, zij werden daar in toenemende mate door professionals toe uitgenodigd.

Overall werd er geschud aan de boom van professionele autoriteiten. Of het nu de psychiater was (zie: Jan Foudraine, *Wie is van hout...* – een bestseller die door dezelfde generatie psychologiestudenten werd verslonden; sterker, 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) standaardonderdeel 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 anti-autoritaire revolutie. En terecht: het was een bevrijding van nodeloze bevoogding, van bestuurlijke arrogantie, van (toen 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.

De jaren zestig en – vooral – de jaren zeventig bliezen dit bouwwerk op. Radicaal. Nergens ter wereld pakte de culturele revolutie 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 zwakzinnigen-inrichting 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 kansen burger van Den Uyl, van god los en zonder aanzien des persoons. Op de vloer van de samenleving heerste gelijkheid. 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 er voor 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 te doen 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 opgang komen van de anti-autoritaire revolutie werd het alsmear 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*.

In die Rogeriaanse cultuur – het behoeft zeker achteraf geen verbazing – is ook het nieuwe leren geboren, waarmee het onderwijs in Nederland op de schop is gegaan. Dat is een vanzelfsprekende en volkomen logische uitwerking van het geduldig spiegelen. Niet de autoriteit van de meester staat immers centraal, maar het vermogen van de leerling om zichzelf te ontplooiën, zichzelf in het leerproces te ontwikkelen. Het is het definitieve afscheid van de leerkracht die voor een muistille klas met een krassend krijtje op het bord schrijft. Dat werkt niet. Daarvoor in de plaats treedt de algehele erkenning dat leerlingen beter en met meer plezier leren als zij *zelf* ervaren dat ze bepaalde kennis nodig hebben om de dingen te

doen die zij willen of moeten doen. Dat was één van de basisgedachten waarop veel hervormingen van het Nederlandse onderwijs zijn gestoeld.

Het zijn Rogeriaanse uitvindingen. De leerling is zijn eigen krachtbron en de leerkracht is zijn zwetende begeleider. De opkomst van de informatietechnologie, met de mogelijkheden voor leerlingen/studenten om achter het beeldscherm hun eigen tempo en leerroutes te volgen, is in dat opzicht een kolfje naar de hand geweest van de onderwijsvernieuwers. Op de meeste Hogescholen bijvoorbeeld is het aantal contacturen, het aantal uren dat een student zijn leerkracht in de ogen kan kijken, de laatste tien jaar tot een paar uur per week teruggebracht. De computer doet hier in feite het onderwijswerk.

Deze beweging heeft zich niet alleen in het schoolgebouw maar op grote schaal in de ‘client-centered samenleving’ voltrokken. Tegenover de in de jaren zestig gestarte opmars van burgers naar buiten, naar de publieke sfeer, stond de beweging naar binnen van de professionele troepen. Die beweging heeft verschillende gedaanten aangenomen: verdergaande professionele specialisering (hoe specifiek het vakgebied, hoe hoger de professionele status, hoe makkelijker de erkenning, hoe minder de tegenspraak) en een bijna oneindige opschaling van professionele organisaties.

Het gevolg daarvan was dat het aantal contacturen, het publieksgevoelige veldwerk, het frontwerk steeds verder uit beeld verdween van professionele organisaties in de publieke sector. De nieuwe mentaliteit veronderstelde immers een gemotiveerde beweging van burgers naar professionals toe, en niet andersom. De verzorgingsstaat was en is niets meer dan een goed georganiseerde zelfontdekkingsreis, professionals niets meer dan vriendelijke reisleiders.

Deze afstandelijke professionaliteit is nog eens versterkt toen vanaf de jaren negentig de geest van vraagsturing en marktwerking neerdaalde in de publieke sector. Dat gedachtegoed sloot – achteraf bezien – naadloos aan bij de omslag die de jaren zestig en zeventig hadden bewerkstelligd. Nadat eerst de autoriteiten, de regenten, de elites van hun voetstukken waren gehaald en hun plaats waren geweest, werd vervolgens het overheidspaternalisme rijp voor de sloop geacht.

Dat begon al in de jaren tachtig, toen het neoliberale denken om zich heen greep en een einde maakte aan het idee dat de samenleving politiek vanuit een centrum (cockpit Den Haag) maakbaar zou zijn. Die politieke hoogmoed werd ineens gezien als een restant van een achterhaald tijdperk, en in het nieuwe tijdperk diende de macht verplaatst te worden naar kiezende burgers, naar de markt. De oude aanbodssturing van de publieke sector moest plaats maken voor vraagsturing, een sturingsconcept dat tot op de dag van vandaag voorop de tong ligt van bestuurders en beleidsmakers.

In de dagelijkse praktijk betekende dat een volgende ontwapening van uitvoerende professionals. Waren ze in de jaren zestig/zeventig hun vanzelfsprekende machtsoverwicht op burgers kwijtgeraakt, in de jaren tachtig/negentig werd hun professionele autonomie steeds verder ingekaderd door een oprukkende managementgeest, die mensenwerk als een product betitelde, zich voor de opdracht gesteld zag om met minder geld betere waar te verkopen en dat met kracht wilde bewijzen.

Het gevolg was dat kwantitatieve productienormen inhoudelijke werkprocessen gingen bestieren, dat er individuele prestatie-eisen werden gesteld die ontleend waren aan kwantitatieve doelen van de organisatie, maar steeds vaker wezensvreemd waren in de context van persoonlijke dienstverlening. De fixatie op lagere kosten zorgde er bovendien voor dat organisaties op één hoop werden geveegd om schaalvoordelen binnen te halen, maar tegelijkertijd bracht deze grotere organisatorische spanbreedte de noodzaak om professionals zich nauwkeuriger te laten verantwoorden. Aan de hand van steeds complexere

informatiesystemen werden professionals gedwongen steeds meer tijd te besteden aan het zo nauwgezet mogelijk registreren van hun handelingen.

Zo zijn we van kwaad tot erger geraakt. In de publieke sector hebben overheid, instellingen, professionals en burgers elkaar gegijzeld in een alsmaar groeiend wantrouwen. De overheid wil waar voor haar geld en vraagt om bewijzen (die in onvoorstelbare grote hoeveelheden over haar worden uitgestort), de managers moeten hun professionals in het gareel houden zodat ze tegen zo laag mogelijke kosten een zo hoog mogelijke productie leveren en vragen daarom over elke professionele handeling informatie, professionals beginnen zich door die toenemende druk op hun werk af te schermen en vluchten in specialismen of blinken uit in makkelijk meetbare prestaties die eenvoudig 'management-correct' zijn te registreren, en burgers gedragen zich steeds meer als consumenten die in de Zelfbedieningszaak Nederland zo snel mogelijk bediend willen worden en bij de kassa zo weinig mogelijk willen afrekenen.

Dat is een treurige vaststelling. Eigenlijk moeten we concluderen dat de emancipatie van burgers en de mondigheidsrevolte vanaf de jaren zeventig niet geleid hebben tot een nieuwe, vertrouwenwekkende omgang van burgers met professionals in de publieke sector. Integendeel. Professionals zijn in veel opzichten de kop van jut geworden. Ze zijn klem geraakt tussen de veeleisende burgers aan de ene kant en de controlezucht van managers en bestuurders aan de andere kant. Zo zijn ze steeds verder ingesnoerd, klein gehouden, afgezeked, op grote monden getrakteerd.

Daar hebben we allemaal aan mee gewerkt. We zien – als eerste reflex – professionals bij voorkeur als loopjongens, als adviseur, als begeleider, maar we hebben er de grootst mogelijke moeite mee om ze als professionele autoriteit te erkennen en hun uitspraken van invloed te doen zijn op onze persoonlijke levenssfeer. En van lieverlee hebben de professionals zichzelf op afstand geplaatst, teruggetrokken, onbereikbaar en onaanraakbaar gemaakt. Ze zijn voorzichtig geworden en mijden risico's. Wat hen door Koning Burger – om even aan mijn vorige boek te refereren – allerm minst in dank wordt afgenomen. Zo zijn de professionele kinderen van Rogers verworden tot opgejaagd wild.