

## De lange mars *uit* de instituties

Op *YouTube* is een filmpje te vinden waarin de Duitse studentenleider Rudi Dutschke eind jaren zestig in een bomvolle zaal te midden een forum met hoogleraren uitleg geeft over de aanstaande revolutie. Het is een prachtig filmpje, voor jonge mensen moeten het wel opnames lijken van een andere planeet. Een schreeuwende student, rustig rokende professoren achter een tafel, een mudvolle zaal, dat alles is het decor van een even heftig als theoretisch debat over maatschappijhervorming, waarin Dutschke verhit uitlegt dat revolutie niet langer een vorm van plotselinge omwenteling is, maar een lange mars door de instituties vergt.

Sindsdien is de lange mars een gevleugelde uitdrukking geworden – een metafoor voor de realiteit dat echte veranderingsprocessen taai zijn, een kwestie van lange adem. Precies die *Ausdauer*, zo wordt er tegenwoordig nogal eens aan toegevoegd, die de voorhoedes van de jaren zestig niet konden opbrengen. Al snel verloren zij zich in ideologische fijnslijperij, radicalisme en sectarische vetes, waarna het tij voor Dutschke en de zijnen overal ter westerse wereld verliep.

Dat is waar.

Maar wie dat filmpje van de agerende Dutschke nog eens goed bekijkt ziet niet alleen de briesende studentenleider tussen keurige heren met stropdas, maar ook een zaal vol met jonge mensen. Mudvol jonge mensen. En niet alleen in Berlijn puilden de zalen uit, overal waar de nieuwe generatie jongeren de vrijheid van pil en popmuziek op hun ouders had veroverd, stroomden de zalen vol. In Parijs, in Amsterdam, in Tilburg en in Breda. Op al die plaatsen waar het gezag van de autoriteiten ter discussie kwam te staan, of dat nu in de hulpverlening was of in de lokale politiek, stroomde het jonge publiek toe. Zij zochten het theater van de nieuwe vrijheid, de nieuwe moraal, het nieuwe levensgevoel. Voor hen was het gestuntel van de autoriteiten veelzeggender dan het geschreeuw van de jonge revolutionairen.

En precies dat jonge publiek begon wel degelijk aan de lange mars door de instituties. Zij vulden de vele vacatures van de snel groeiende welvaartsstaat. Op hun werkplekken, in het onderwijs, bij de overheid, in de publieke dienstverlening, in het welzijnswerk gaven ze van vergadering op vergadering blijk van hun democratische gezindheid, hun mededogen met de mensheid en hun antiautoritaire gevoelens.

En met succes. In een verbazend snelle wisseling van de wacht werden notoire regenten van hun voetstuk gestoten, de benauwende

verzuiling opgeblazen, autoriteiten belachelijk gemaakt en alles wat naar betutteling en bevoogding riekte in het verdomhoekje geparkerd. Seksualiteit, politiek, opvoeding, onderwijs, democratie, hulpverlening; overal vervingen de nieuwendekers autoritaire denkstructuren door humanistische redeneringen, gericht op zelfontplooiing en zelfbevrijding. Die nieuwe waarheid manifesteerde zich zo krachtig, dat de oude machthebbers niets beters wisten te doen dan ook maar een spijkerbroek kopen en het haar te laten groeien. .

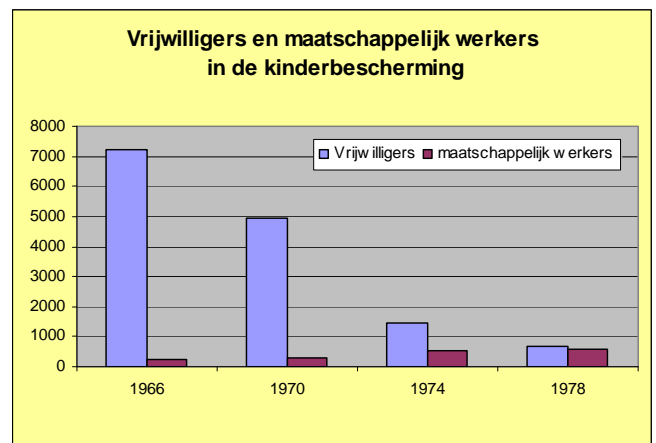


## Repareerbare mens

Deze mars trok diepe sporen in de wijze waarop in Nederland gedacht en gewerkt werd. Het leverde de mentale zuurstof om een hele nieuwe verzorgingsstaat te bouwen, die niet op 'genade' maar op 'rechten' was gebaseerd. In die nieuwe horizontaal georiënteerde samenleving verdiende iedereen zijn eigen plekje onder de zon, was er voor elke achtergebleven groep een emancipatieperspectief en diende de overheid er vooral voor om deze opmars naar doelgroepsgewijs geluk te stimuleren. Zo transformeerde in onze Lage Landen de institutionele orde vanaf de jaren zestig van een verzuimd stelsel waarin liefdadigheid van burgers zich verbond met kleinschalige professionaliteit tot een omvangrijke publieke economie die belangrijk bijdraagt aan het BNP. Aan elk menselijk probleem werd op een of andere manier een institutioneel perspectief van behandelbaarheid verbonden. Misschien is dat wel de belangrijkste erfenis van de jaren zestig/zeventig: de creatie van de repareerbare mens. Alle gekheid in een hokje, voor ieder euvel een specialist en een keur van instituties die er op zijn ingericht burgers-met-mankementen in productie te nemen.

Laat ik een kleine illustratie geven. In 1966 werkten in heel Nederland in de kinderbescherming ruim 200 professionele maatschappelijk werkers samen met ruim 7000 vrijwilligers die betrokken waren op gezinnen waar het niet allemaal liep zoals wenselijk was. Zij gingen wekelijks op bezoek, ondersteunden moeders, leverden hand- en spandiensten en als het nodig was kwam een professional hen te hulp. Twaalf jaar later, in 1978, is dit hele legioen aan vrijwilligers teruggebracht tot een paar honderd, terwijl het aantal professionele maatschappelijk werkers nagenoeg verdrievoudigd is. Nederland telt dan bijna 600 professionele werkers in de kinderbescherming die in feite al het werk doen. De burgers zijn aan de kant gezet, zij vertegenwoordigden de oude betutteling. Mensen hadden recht op professionele hulp, zo luidde het marsmotto van de nieuwe professionals.

Het is een van de vele voorbeelden hoe het institutionele bouwwerk in de loop der decennia een geheel eigen dynamiek heeft aangenomen. De reflexen van expansie, specialisering en geïndividualiseerde probleemontferming zijn tot diep in de genen van de systemen doorgedrongen. Het heeft zich genesteld in de routines, in de bejegening, in de financiering, in de economie van zorg en welzijn. De bestuurskundige Willem Trommel spreekt in dit verband van 'gulzig bestuur', preciezer zou het zijn te spreken over 'gulzige instituties'. Het is immers niet het politieke bestuur dat bedenkt dat een op de vier Nederlanders psychische problemen kent, dat is het mantra dat uit de geestelijke gezondheidszorg opstijgt om te benadrukken hoe onmisbaar deze vorm van hulp is. Het is ook niet de overheid die er voor heeft gepleit dat één op de zeven kinderen en jongeren een formele indicatie voor speciale zorg of speciaal onderwijs heeft gekregen, een percentage dat krankzinnig hoog is. Die realiteit wordt gecreëerd door instituties die er productie mee draaien, een vorm van economisering die door marktwerking en schaalvergroting in alle regionen van de publieke sector dominant is geworden. Daardoor spelen steeds meer publieke instituties een gewiekst een-tweetje met burgers die mogelijke tekortkomingen van zichzelf of – nog erger! – hun kinderen willen laten repareren. Dat samenspel is zo vanzelfsprekend geworden dat het heel moeilijk is eraan te ontsnappen.



## Leemlaag

Toch is precies dat wat er op dit moment aan de orde is. Het bouwwerk kraakt. De wal lijkt het schip te keren, en de draconische bezuinigingen op de publieke sector vormen in dat proces een katalysator. Wat zich in de eerste plaats wrekt is het gegeven dat de institutionele orde verworpen is tot een in zichzelf gekeerd en ondoorzichtig systeem van regels, verordeningen en systeemverplichtingen die professionals degraderen tot pionnen op de schaakborden van hun managers.

In het omvangrijke veld van voorzieningen, instituties en overheidsdiensten is een leemlaag gegroeid van mensen die zich vooral bezig houden met beleid, onderzoek, overleg en controle. Die leemlaag is het eindstation geworden waar nogal wat deelnemers aan de lange mars der instituties uiteindelijk – en met de beste bedoelingen - terecht zijn gekomen. Zij maakten vooral carrière in het papierwerk. Zij creëerden met elkaar een wereld die gedomineerd werd door wat de Amerikaanse socioloog Robert Reich ooit raak typeerde als symboolanalisten. Mensen die vooral in geschriften leven, informatie verwerken, beleid produceren en plannen maken.

Die trend laat zich – om het iets concreter te maken - het beste aflezen in een groei van zogeheten staffuncties. In 1960 was een op de acht functies een beleidvoerende of hogere leidinggevende staffunctie. Alle andere functies waren uitvoerend, waren praktiserende werknemers. Eind twintigste eeuw is deze verhouding tussen beleidsmensen en uitvoerende professionals één op drie. En sindsdien is de verhouding zich in de richting van een op twee aan het ontwikkelen. Anders gezegd: de totale toename van dienstverlenende arbeid sinds de jaren zeventig heeft relatief gezien maar beperkt geleid tot een groei van praktische dienst- en zorgverlenende werkzaamheden. Een groot deel van de groei is gaan zitten in de groei van kantoorwerk, in de overhead, de ondersteunende diensten, de besturende apparaten; de leemlaag waarin men vooral informatie verzamelt, verwerkt en overdraagt (bijvoorbeeld in de sfeer van overheden, publieke voorzieningen, onderzoek, rechtspraak en advieswerk).

Het zelfkritische vermogen van dit in omvang aanzwellende legioen van symboolanalisten was gering. De wereld die zij bouwden was vanzelfsprekend en werd – tot voor kort - ook in de politiek zelden ter discussie gesteld. Zeker, er waren met vaste regelmaat bezuinigingsrondes, maar het bijzondere daarvan was dat de leemlaag van symboolanalisten altijd sterker uit de strijd te voorschijn leek te komen. Niet vreemd als je bedenkt dat zij zelf aan de knoppen stonden van de bezuinigingsplannen.

De kritiek op deze leemlaag is groeiende. Die kritiek radicaliseert ook, want als Wilders orakelt over de grachtengordel, linkse hobby's, en plucheverklewing dan potverteert hij op het groeiende onbehagen over deze institutionele leemlaag, over de onzichtbare macht die er in opgesloten ligt. Heel bewust schiet hij zijn pijlen af op de generatie van de jaren zestig/zeventig die al deze ellende hebben veroorzaakt. Hij is de genadeloze exploitant van een collectief onbehagen over wat het troetelkindje van links was: de collectieve sector.

En hij heeft een punt, want de institutionele leemlaag blinkt niet bepaald uit in goede rapportcijfers. Sterker, nogal eens maken deze bureaucratisch-institutionele ordeningen meer kapot maakt dan ons lief zou moeten zijn. Want wie heeft het verzonnen dat we nu meer dan



tien professionals in een multiprobleemgezin aantreffen? Kijk naar het falen van de jeugdzorg, denk aan de honderden miljoenen die met arbeidsreïntegratietrajecten zijn verspild, roep de mislukkingen van de inburgering in herinnering en zwijg dan nog maar over het multiculturele drama waar we niet of nauwelijks greep op hebben gekregen. In menig opzicht hebben wij ons in dit land opgezaaid met een voortwoekerende disfunctionele institutionele orde, die het slechtst presteert voor de mensen aan de onderkant van de samenleving die het het hardst nodig hebben. En dat knaagt.



## Nieuwe stijl

Maar er is ook een tegengeluid in opkomst. Er is een groeiende beweging waarneembaar van praktijken en initiatieven die er vooral op gericht zijn te ontsnappen aan de leemlaag. Voor wie er oog voor heeft, zijn er voorbeelden te over. Lees de recente beleidsplannen van gemeenten, de nieuwe visiedocumenten van welzijnsinstellingen en de strategische plannen van woningcorporaties en het zal u meteen opvallen dat de habermassiaanse indeling van 'systeemwereld' en 'leefwereld' aan een tweede jeugd is begonnen. Het heeft er alle schijn van men in de instituties tot de herontdekking is gekomen dat er buiten hun kantoren een niet onbelangrijke realiteit bestaat: de wereld van burgers.

Er is een ware vloed op gang aan het komen van sociale – streetwise - professionals die loket en kantoor verlaten en neerstrijken in de wereld van burgers. Op het geduldige papier worden ze aangeduid met 2.0 of krijgen ze het stempel 'nieuwe stijl': welzijnswerkers-nieuwe stijl, jongerenwerkers-nieuwe-stijl, ambtenaren-nieuwe-tijl. Voormalig staatssecretaris Bussemaker probeerde er het welzijnswerk mee op te pimpen. Onder de vlag welzijn nieuwe stijl riep ze de tot welzijnssupermarkten omgevormde welzijnsorganisaties in het land op om hun oren minder naar de productiecijfers en meer naar burgers te laten hangen. Ze krijgen nogal eens militaristische getinte omschrijvingen mee, alsof er een nieuwe oorlog gewonnen moet worden: frontlijnwerkers, frontprofessionals, krachtwerkers.

Het is een begin. Een mars *uit* de instituties. En opnieuw wordt het een lange, want zo gemakkelijk laat zich de institutionele orde niet hervormen, daarin heeft Dutschke onbetwistbaar gelijk gekregen. Het is ook een afscheid van de mythe van de repareerbare mens, die weliswaar tot veel beleid en institutionele drukte heeft geleid, maar aan de onderkant van de samenleving weinig effectieve dienstverlening heeft opgeleverd. Het is ook het afscheid van het consumptieve denken dat de verzorgingsstaat een EHBO-achtige supermarkt is, die zijn schrappen vult met etiketten, pilletjes, trajecten, behandelingen, dbc's, indicaties, classificaties en andere zorgwelzijnwinkelwaar die het leed moeten verzachten en ons voor verdere tegenslag moet behoeden.

Mark Rutte heeft gelijk: de overheid is geen geluksmachine.

## Dienstbaarheid

Maar wat dan wel? Is het de bedoeling dat mensen dan maar in hun sop gaar moeten worden gekookt? Want dat zal de praktijk worden als je – zoals het kabinet Rutte beoogt - op grote schaal de meest kwetsbare mensen met een handicap aan hun lot of aan de goede wil van niet bestaande werkgevers over wil laten. Dat doe je als je niet veel verder komt dan de holle oproep dat mensen beter voor zichzelf en hun naasten moeten zorgen. Dat is goedkope

retoriek vol met gemakzuchtige clichés over afhankelijk makende subsidieverslaafde voorzieningen en geldslurpende burgers.

Wat we nodig hebben is een scherpte politieke kritiek op de institutionele leemlaag die onze verzorgingsstaat in een wachtstand heeft gezet. Wat we nodig hebben is een overtuigende herdefiniëring van professionele dienstbaarheid. Dat is precies het verhaal wat al die professionals-nieuwe-stijl kunnen vertellen. Dat is ook het verhaal dat opklinkt uit de professionele inspanningen zoals die de afgelopen jaren in de zogenaamde Vogelaarwijken zijn ondernomen. Daar zijn professionals in het geweer getreden die met de voeten in de klei staan, die zich verbonden hebben met burgers en hun leefwereld. Zij zijn niet langer in de business van panklare oplossingen, maar met burgers op zoek gegaan naar mogelijkheden die binnen handbereik liggen, zij denken niet in behandelingen, maar zoeken de kracht van netwerken op. Zij zoeken de eigen kracht van burgers en begeleiden de ontbolstering daarvan. Zij doen iets wat de institutionele orde in haar productiedwang eigenlijk niet meer goed op kon brengen – zij luisteren naar burgers en tonen zich dienstbaar aan de mogelijkheden die mensen zelf voor ogen zien. En dat helpt. Zij munten een nieuw soort buiteninstitutionele dienstbaarheid die – mits ze de ruimte krijgen – vele miljoenen kan besparen.

Maar dat gaat niet vanzelf. Want ze stuiten in hun nieuwe dadendrang op de backoffices van hun eigen instellingen. Ze stuiten op de professionele spaghetti die zich rondom elk sociaal-maatschappelijk probleem lijkt te draperen. Ze stuiten op de onwrikbare logica's van indicatieorganen, overheidsdiensten, van ketensamenwerking en overlegvergaderingen, zij lopen vast in de rubberen leemlagen die gespecialiseerd zijn in onmogelijkheden en het vermogen hebben verloren om dienstbaar te zijn aan oplossingen die mensen en frontprofessionals zelf aandragen.

Dat onvermogen is de tragedie van de hedendaagse verzorgingsstaat, gevangen als ze is in papieren beleidsvoornemens en bureaucratische procedures. De hervorming waar nu in bestuursakkoorden en saneringsoperaties aan gewerkt wordt zou daarom niet in de eerste plaats moeten gaan om bezuinigingen (want daar weten de symboolanalisten in de leemlaag wel raad mee), maar om de vormgeving van professionele instellingen die echt dienstbaar zijn aan de mogelijkheden van burgers zelf. Dat kan alleen door macht te verplaatsen van instituties naar nieuwe verbanden van burgers en dienstbare professionals. Dat is de beweging die heel voorzichtig zichtbaar wordt in de wijkaanpak, en die een intelligente regering zou moeten versterken. Hier ontkiemen de zaden van een nieuw type verzorgingsstaat, gebaseerd op de kracht en niet de tekortkomingen van mensen.

Inderdaad, *power to the people*. Waar hebben we dat eerder gehoord? Laten we deze crisis aangrijpen om er dit keer echt werk van te maken.



Jos van der Lans is cultuurpsycholoog en publicist. Hij was het afgelopen jaar een van de voorzitters van de visitatiecommissie wijkaanpak die op 30 juni haar eindrapport presenteert en schreef met Nico de Boer voor de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling het essay 'Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland'.

[www.josvdlans.nl](http://www.josvdlans.nl)