

EVELIEN TONKENS

Onderhoud

Wat hebben gekozen burgemeesters, onrepareerbare ovens en de permanente reorganisatie van bedrijven en instellingen met elkaar gemeen? En waarom moet u tegen alle drie in opstand komen? Plus tegen het verwijt dan aartsconservatief te zijn?

Ik zal het u allemaal uitleggen. Het begon een paar jaar geleden in een hotel in New York. Ik was de enige in de fitnessruimte en beklom de roeimachine. Deze had een beeldscherm waarop een denkbeeldige rivier verscheen met daarop twee ploeterende roeiers. Een daarvan bleek ik te zijn, de ander was mijn denkbeeldige tegenstander. Al na een paar slagen schelden de alarmbellen en spatten rode sterren van het beeldscherm, als omlijsting van de dreigende tekst: 'You loose! You loose!' Nou en, dacht ik, ik ben hier lekker aan het roeien. Wat kan mij het nu schelen dat ik van dat computerventje in dat computerbootje verlies? Maar zo gaat het natuurlijk niet in de Verenigde Staten. De alarmbellen bleven rinkelen, de tekst bleef knipperen. Oké, dacht ik, ik zal het ventje inhalen, dan wordt het tenminste weer stil hier. Ik spande mij dus even tot het uiterste in en ja hoor, na een paar minuten had ik mijn tegenstander ingehaald. Rust! Dacht ik, maar zo gaat het natuurlijk niet in de Verenigde Staten. De alarmbellen bleven rinkelen, en op het scherm knipperde de tekst: 'You win! You win!'

De roeimachine stond het mij dus niet toe om op een bepaald niveau te blijven. Ik moest altijd harder gaan, of ik nu winnaar of verliezer was. Daarmee kom ik op het kiezen van burgermeesters door de bevolking. Wij Amsterdammers zijn allemaal dol op Job Cohen, en we zouden hem misschien ook wel kiezen, maar zeker is dat niet. Hij doet namelijk dingen die hem onverkiesbaar maken. Na de moord op Van Gogh raakte Amsterdam in één van de ernstigste crises sinds decennia. Dan verwacht je toch Leiderschap van je burgemeester? Een ambitieus plan met targets, deadlines, prestatie-indicatoren en verbeteracties. Als de gekozen burgemeester er ooit komt, dan moet hij zoiets presenteren. Tijdens de campagne al, en zeker naar aanleiding van een crisis. We moeten immers allemaal kunnen zien dat hij iets doet. En in de volgende campagne moet hij bewijzen dat hij zijn targets gehaald heeft. Concrete getallen graag die de Vooruitgang meten en bewijzen. De media zullen dagelijks melden: 'He wins!', of 'He loses!'

Maar wat deed Cohen naar aanleiding van de crisis in november 2004? Niets van dat al. Hij wilde 'de boel bij elkaar houden'. De sfeer goed houden, zorgen dat het allemaal niet uit de hand loopt. Slappe hap, althans voor iedereen die zweert bij vooruitgang, afrekenbare doelen en meetbare prestaties. 'De boel bij elkaar houden' is niet meetbaar. Er is geen stappenplan aan te verbinden, er zijn geen targets voor. Het is geen vooruitgang, het is domweg *onderhoud*. Daar valt doorgaans geen eer aan te behalen. Als je het goed doet, merken anderen er niets van. Het is eerloos, niet meetbaar,

onzichtbaar. Maar wel verschrikkelijk belangrijk. Amsterdammers zijn dol op Cohen, omdat hij dat zo goed kan.

Nu kun je beweren dat onderhoud na een ernstige crisis tijdelijk wel meetbaar is. Ieder vreest daarna het ergste en als dat uitblijft, is succes gemeten en bewezen. Maar een erg sterk bewijs is dat niet. Bovendien: ook als er geen crisis is, is onderhoud erg belangrijk. Het is precies wat een burgemeester altijd moet doen: de boel bij elkaar houden. Daar komt hij niet mee in de krant, maar burgemeesters horen ook niet in de krant. Burgemeesters doen hun goeds het beste in stilte. Burgemeesters zijn meester in onderhoud. Daarom moeten we ze niet willen kiezen, want dan moeten ze luidruchtig te werk gaan en eigen targets hebben, en kunnen ze de boel dus niet meer onderhouden. Dan gaan ze verbeteren en reorganiseren. Op zoek naar de camera, en dus op zoek naar drama. (Dat doen ze al, stelde de Nijmeegse Guusje ter Horst onlangs (*de Volkskrant* 22 oktober 2005). Daarom is zij voor de gekozen burgemeester. Ik zou echter zeggen: waardeer hun onderhoudende taken en selecteer ze daarop.)

Verbouwingsdrift

Daarmee kom ik op de permanente reorganisatie van bedrijven en instellingen. Begrepen de hedendaagse directeuren en managers nu maar wat de waarde van onderhoud was. Probeerden ze nu maar wat meer te zijn dan goede burgemeesters. Maar nee. Directeuren en managers die de waarde van onderhoud begrijpen zijn een contradictio in terminis geworden. Wie begrijpt wat de waarde van onderhoud is, wordt geen directeur. Je komt tegenwoordig alleen nog maar aan het hoofd van iets als je een sterk verhaal hebt over hoe je de tent in je huidige baan in een paar jaar helemaal verbouwd hebt plus een ambitieus plan van hoe je dat in de nieuwe functie gaat doen. Wie verklaart dat zij de boel bij elkaar wil houden, kan die nieuwe functie wel vergeten. Was verbouwingsdrift vroeger voorbehouden aan interim-managers, tegenwoordig komen ook gewone bazen alleen met een reorganisatieplan in hun achterzak binnen.

De moderne baas voert dus in sneltreinvaart een grondige verbouwing uit, en als die na een paar jaar klaar is, en de tijd voor onderhoud is aangebroken, vertrekt hij weer, op zoek naar een nieuwe uitdaging. De volgende baas laat zich immers niet verlagen en onzichtbaar maken door zich aan het onderhoud te wijden, maar zoekt meteen een nieuwe verbouwing ('uitdaging'). Personeelsleden raken intussen steeds vermoeider, cynischer en ongemotiveerder. Er komt steeds weer een nieuw plan dat zij moeten uitvoeren, maar nooit kunnen afmaken omdat er dan alweer een andere baas is.

Natuurlijk kan een reorganisatie soms heel nuttig zijn. Maar permanente reorganisatie verziekt. Het is een symptoom van onze collectieve overschatting van de waarde van vooruitgang, en van onze collectieve onderschatting van de waarde van onderhoud. De alarmbellen schallen continu, en waarschuwen ons dat we het anders en beter moeten doen, in plaats van soms te proberen iets op een bepaald peil te houden.

Niet alleen managers zelf maar ook de meeste organisaties moeten tegenwoordig targets stellen en deze halen. Scholen moeten een hogere Cito-score halen, universitei-

ten moeten meer studenten binnenhalen en er nog meer met een diploma afleveren, ziekenhuizen moeten meer patiënten sneller zorg geven en de politie moet meer mensen bekeuren. Wie let er nog op het onderhoud? Wie waardeert het politiekorps dat ervoor zorgt dat er weinig aangiften nodig zijn en weinig bekeuringen hoeven worden uitgedeeld? Wie prijst de school die het lukt de Cito-score van vorig jaar te halen? Wie waardeert al die mensen en organisaties die in stilte veel goed doen? Stilte is dodelijk: een teken dat je niets presteert.

Dat brengt me op de onrepareerbare oven. In dit culturele klimaat is het moeilijk om veel waardering op te brengen voor mensen met onderhoudende beroepen. Mensen die niets verbeteren maar veel gaande houden. Schoonmakers natuurlijk, en administratief medewerkers, ICT'ers, receptionisten, verzorgenden, reparateurs, docenten, ambtenaren en agenten. De mensen van dag in dag uit. Iedere dag, jaar in jaar uit, dezelfde vloeren schrobben, dementen wassen, paspoortaanvragen behandelen of brugpiepers leren tellen in het Frans. Hoe doen die mensen dat eigenlijk? Hoe houden ze het vol? Vaak houden ze het trouwens niet vol. Niet zo lang als vroeger. Moe gebeukt ook door de zoveelste reorganisatie. En in veel onderhoudsberoepen is de pensioenleeftijd laag. Dat maakt het voor ons als samenleving gemakkelijker om de vraag naar de waarde van onderhoud te ontwijken. Het maakt het gemakkelijker niet na te denken over hoe we onderhoud en onderhoudswerkers hoger kunnen waarderen.

Filosofie van onderhoud

Filosofen hebben daaraan tot nu toe ook weinig bijgedragen. Over vooruitgang, modernisering, dialectiek, rationalisering enzovoorts is heel veel nagedacht, maar over onderhoud? Milieufilosofen zijn er wel mee bezig, maar die betrekken het weer weinig op de rest van de samenleving. De Amerikaanse filosofe Joan Tronto brak ruim een decennium geleden een lans voor de filosofie van onderhoud, al deed zij dat onder de noemer 'zorg' – bij haar een erg brede term die ook slaat op bijvoorbeeld onderhoudend managen en milieubehoud. In de jaren zeventig waren er wel wat intellectuelen die een lans braken voor de economie van het genoeg. Tegen expansie van productie en consumptie. Maar een pleidooi voor onderhoud trof je er niet aan, wel een pleidooi tegen het kapitalisme.

Driemaal hoera voor het onderhoud dus. Omdat onderhoud een waarde in zich is, net als vooruitgang. Maar ook omdat een gerepareerde oven de voorkeur verdient boven een nieuwe, een onderhoudende burgemeester te verkiezen is boven een verbeterzuchtige burgemeester en een stabiele werkplek boven een permanente reorganisatie.

Helaas heeft onderhoud een conservatieve klank. Progressieve mensen worden geacht altijd meer, groter en beter te willen. Maar wat zeggen progressieve mensen tegen de door reorganisaties moegebeukte docenten en agenten? Waarschijnlijk dat ze het probleem begrijpen en daarom een nieuwe target gaan stellen, of een nieuwe reorganisatie gaan doorvoeren om het aantal reorganisaties te beperken ... Waar de terreur van vooruitgang heerst, is het conservatief om die terreur te omarmen. Een ware progressief is tegen progressivisme en waardeert onderhoud evenzeer als vooruitgang.