

John Beckers, Welzijnsdebat, 5 oktober 2011

## Welzijn in de 21e eeuw

Deze inleiding gaat over eigen kracht, niet van hulpvragers maar van organisaties, van de sector. De titel komt van een essay waarin Stefan Cloudt en ik op zoek zijn naar die eigen kracht. Naar innovaties die deze kracht laten zien. Die vonden we niet. Welzijnswerk innoveert niet.



Een verzachtende omstandigheid is dat andere sectoren – corporaties, scholen, zorg, bibliotheken, overheidsinstellingen – evenmin innoveren. Echte innovatie kom je bijna nergens tegen. Wel een heleboel mensen die roepen dat ze innoveren en daar zelfs heel tevreden over zijn. Maar als er iets is dat innovatie kenmerkt is het juist onvrede. Innovatie komt voort uit ergernis. Twijfel, onzekerheid, echte passie. Omdat je blijft zoeken.

Innovatie is beter worden in producten, diensten, processen, en daardoor steeds meer waarde bieden aan de mensen voor wie je er bent. Doen wij dat? Is er verschil tussen het

welzijnswerk van 1971,1991, 2011? Doen wij de dingen nu anders? Net zoals we nu niet meer typen op een bolletjesmachine? Anders zijn gaan bankieren?

Bij innovatieve bedrijven denk ik aan bedrijven als Google of Apple die alles in het werk stellen om hun diensten en producten perfect af te stemmen op wat ze denken dat hun klanten gaan vragen. Veel welzijnswerkers denken dat zij dat ook doen. Maar is dat zo?

## Spelregels



- Ieder bestuurt eigen werk en samen besturen we WIJ
- Ook niet nakomen van afspraken doen we pro-actief en expliciet
- Medewerkers vertalen de ambities van klanten in eigen ambities
- Elke activiteit van elke medewerker is terug te voeren op een echte vraag van een echte klant
- Ieder is verantwoordelijk, ook voor het werk van collega's. We spreken elkaar aan
- Vragen over ons werk beantwoorden we serieus, integer en transparant, om het even wie die vragen stelt
- Medewerkers toetsen zelf hun functioneren en verantwoorden hun inzet. Managers toetsen of ze eerlijk met zichzelf zijn

In de organisatie waar ik werk is een spelregel dat elke activiteit van elke medewerker, ook van mij, is terug te voeren op een echte vraag van een echte klant. En die medewerker is daar zelf verantwoordelijk voor.

Kijk eens in jouw agenda naar wat je gisteren deed bijvoorbeeld of vorige week donderdag, of de hele vorige week, en schrap dan alles wat niet is terug te voeren op een echte vraag van een echte klant. Schrap ook wat je nu hier zit te doen. Ik vermoed dat je dan aardig wat witte vlekken in je agenda krijgt. Als je die tijd niet uitbetaald hoeft te krijgen, en je collega's die net zo'n agenda hebben ook niet, heb je de bezuiniging die nu op jouw organisatie af komt voor een groot deel al binnen. De klanten hoeven er niets van te merken.

## **Gemeenschap**

Een welzijnsorganisatie die echt kiest voor klanten is volgens mij ook geen organisatie maar een gemeenschap. Want je doet heel veel met de klanten en hun omgeving samen. Ze krijgen niet alleen hulp, ze dragen er zelf aan bij. Consumenten zijn prosumenten.

De grens tussen klant en organisatie vervaagt dan en dat geldt ook voor de grenzen binnen de organisatie, tussen afdelingen, functies, vrijwilligers en beroeps, werkvloer en leiding. Als iedereen bezig is klanten het allerbeste te bieden doet iedereen waar hij zelf het beste in is, ongeacht rang of positie. Je gaat de dingen doen zoals je ze thuis doet. Bij Google en Apple gaat het zo ook.



## **Samen besturen**

Ook besturen doe je dan samen. Je hebt immers allemaal dezelfde ambitie en samen maak je afspraken hoe je daar naar toe wilt. Als je een afspraak maakt en je komt die allebei eerder en beter na dan je hebt afgesproken ben je allebei blij. Als iedereen in een organisatie dat altijd doet krijg je flow. Dan gaat ineens een heleboel vanzelf. Je wordt een aantrekkelijke club waar mensen graag mee te maken hebben omdat ze er waarde aan ontlenu. En die mensen bedenken weer aardige zaken waar weer andere mensen waarde aan ontlenu. Hoe beter je dat doet, hoe mooier die gemeenschap van jou wordt.

## Waarde



Waarde is de cruciale term. Waarde is mensen blij maken. Daar gaan al die vragen over waar ik het over had. Die existentiële twijfel die aan je knaagt. Of het echt goed is wat je doet. Of je nodig bent. Wie er wat aan heeft en wat dan. Of je je doelgroep blij maakt. En je collega's. De scholen die stagiaires kwijt willen. Of je de ambtenaren helpt met wat jij doet. En de lokale politiek. Waar worden al die partijen eigenlijk blij van? Ga je dat na en kijk je ook hoe goed je daarin bent? Zo serieus dat je er echt werk van maakt om steeds beter te worden, samen? Zou je zelf klant van jouw organisatie willen zijn? En wat zou je er dan voor over hebben? Zo veel dat er geen subsidie bij hoeft? Ook besturen doe je dan samen. Je hebt immers allemaal dezelfde ambitie en samen spreek je af hoe je daar naar toe wilt. Als twee mensen een afspraak maken en ze komen die allebei eerder en beter na dan ze hebben afgesproken zijn ze allebei blij.

Een mooi moment in onze organisatie was toen we onze prijzen herijkten. We hadden extreem lage prijzen, historisch gegroeid, maar niemand die er een ratio bij had. Een werkgroepje heeft toen 5, 6 criteria bedacht die we nu gebruiken om onze prijzen te bepalen. Bijvoorbeeld dat de verkoopprijs altijd hoger moet zijn dan de inkoopprijs, inclusief de kosten die we voor die inkoop maken. Of dat de prijs zich goed moet

verhouden tot prijzen van vergelijkbare zaken in de markt. Dat betekende dat de prijs van onze themadiners omhoog ging van 7, 8 naar wel 12 euro. Een prijsverhoging van wel 50 procent. Dat was veel te duur, vond een medewerker. Maar hij kon kiezen: of je doet wat we samen hebben afgesproken, of je haalt de hele groep bij elkaar en we gaan opnieuw samen kijken. Maar die groep had wel goed nagedacht en dat wist hij ook, dus werd het toch die 12 euro. Maar, zei hij, en daar gaat het om, dan moet ik er wel iets heel bijzonders van maken. Dat de mensen het die 12 euro ook waard vinden. Dat is waardevol. Niet of je te duur bent maar of je de waarde levert die bij een prijs hoort.

Een ander voorbeeld van waarde is ons nieuwe kantoor. Dat is een mooi gebouw in het midden van de stad. Nieuw, fris, open, met flexplekken die je kunt delen. Waardoor er geen onderscheid is en iedereen gelijk is, dezelfde spullen deelt. Vrijwilligers, beroepskrachten, bestuurder, iedereen is gelijk en iedereen doet er toe. We krijgen nu vrijwilligers die we vroeger nooit zagen. Die van alles kunnen. En die komen af op dat gebouw want daar willen ze wel werken. Daar kunnen ze mee thuis komen. Dat is waarde. Want daar worden die mensen blij van.



Een tijdje terug vertelde een welzijnsbestuurder me dat ik realistisch moest zijn. Als je een doorsnee Nederlander vraagt wat hij in het gewone leven wenst of nodig heeft, zei hij, komt welzijnswerk pas op de 54<sup>e</sup> plaats.

Misschien heeft hij wel gelijk. Kijk eens naar jezelf. Wat jij in het leven wenst of nodig hebt, op volgorde, dus je kinderen, je partner, je vrienden, je huis, je werk, noem maar op, kom jij dan in jouw geval met dat welzijn hoger dan de 54<sup>e</sup> plek?

### **Het s-woord**

In rechts-liberale kringen heeft men het niet over subsidie maar over het s-woord. Subsidie, als ik het plat zeg, is iets van de vorige eeuw. Als je de moeite waard bent, voor een ander, voor klanten, gewone mensen, houd je je eigen broek op. Is dat bij jou niet zo? Vraag je dan af of wat jij doet voor die ander de moeite waard is. Voor wie doe je het en waarom betaalt die niet?



Een van de mooiste projecten in het essay is Doelbewust in Den Bosch. In dat project wordt voetbal gebruikt om iets te doen aan de overlast van 12- tot 15-jarigen. Je wordt lid van een echte voetbalclub met een echte coach, je tekent een echt contract, je traint elke week en je voetbalt tegen andere clubs die op dezelfde manier zijn opgericht. De coach brengt je intussen van alles bij over normen en waarden, sociaal gedrag, goede manieren e.d. Laat je die niet zien, dan verlies je je contract en mag je niet meer meedoen.

Prachtig, vonden wij, maar we hadden ook een heleboel vragen. Of dat nou echt helpt tegen vervelend gedrag op straat? En hoe duurzaam dat effect is? Helpt het drie jaar later ook nog? En of je niet de taak van de ouders overneemt en of dat wijs is? En wat het oplevert en kost. In 2010 bereikte Doelbewust in totaal 80 jongeren met een budget van € 350.000. € 4.375 per jongere? Mag dat? Staat daar voldoende baat tegenover? Bijvoorbeeld dat anders de schade nog groter zou zijn? En als je vindt van wel, of je dat dan ook nog vindt als dat geld uit jouw portemonnaie komt.

### **Transparant**

Anja Machielse en Roelof Hortulanus deden in Rotterdam onderzoek naar isolement. Een van de conclusies: zelfs aan ernstig isolement kun je wat doen maar dan moet je wel zo'n 50 uur professioneel maatschappelijk werk inzetten. Bij een uurtarief van € 70 kom je dan op € 3.500. Maar wie gaat dat betalen? Weegt de waarde op tegen de kosten? En wie neemt dat soort beslissingen eigenlijk? De overheid is geen geluksmachine, heeft Mark Rutte gezegd. En zo denken steeds meer burgers en gemeenten er inmiddels ook over. Hoort eenzaamheid niet ook bij het leven? Wat vind jij?



Die vraag wat je zou vinden als het uit jouw portemonnaie kwam is puur hypothetisch want het komt al lang uit jouw portemonnaie, alleen sta je er niet bij stil. Lucas Meijs wees hierop in een blog op de site [sociale vraagstukken](#). “Als het niet lukt om burgers vrijwillig te laten betalen”, stelde hij, “is het dan niet discutabel en dubieus, of misschien zelfs wel arrogant, om daar dan maar de wet en belastingen voor te gebruiken?”

Daar kun je natuurlijk van alles van vinden maar weet één ding zeker: de wereld wordt hartstikke transparant. De mensen kunnen steeds beter narekenen waar ‘hun’ belastingcenten naartoe gaan en daar iets van vinden.

Martijn Aslander en Erwin Witteveen wijzen hierop in hun boek [Eeasycratie](#). “Naarmate informatie steeds transparanter wordt”, zeggen ze, “zullen steeds meer buitenstaanders zelf die kostprijs kunnen uitrekenen en easycratische krachten ontketenen wanneer die kostprijs buitensporig hoog blijkt”. Ook als het om non-profit gaat.

Weet dus wat je kost! Hoe goedkoop of duur jouw welzijn is en of daar een navenante waarde tegenover staat. We weten al dat een overnachting in een gevangenis duurder is dan een overnachting in een verpleeghuis, en allebei zijn ze duurder dan een gemiddeld hotel. Wat zou een overnachting in een daklozenopvang kosten? Of in een vrouwenopvang? Wat kost een overnachting bij Kamers met kansen? Wat vinden we daarvan?

### **Alles van waarde is kansrijk**

Waarde wordt steeds belangrijker. Alles van waarde is kansrijk. Wie de moeite waard is, voor een ander, heeft over geld, mensen, resources niet te klagen. En er zijn kansen zat voor de welzijnssector om waarde te realiseren. Denk eens aan al die maatschappelijke problemen waar we mee te maken hebben. Isolement, schulden, ouders die het niet meer weten.

"Wie daar echt resultaat mee boekt", schrijven we in het essay, "hoeft zich over financiering geen zorgen te maken. Daar wil elke overheid wel in investeren". En niet alleen de overheid, ook de gewone burger en ook het bedrijfsleven. Want die burger wil jou ook blij maken, als hij maar weet dat jij mooie dingen met zijn geld doet. En dat bedrijf ook. Want wie denk je nou met wie fondsen en bedrijven zich het liefst verbinden als ze maatschappelijk ondernemen? Met clubs waarmee ze kunnen pronken. Met organisaties dus waar het succes van af spat.

### **Toonbeeld van kracht, welzijn en gezondheid**

Wat me het meest triggerde aan die bestuurder, aan die 54<sup>e</sup> plek, was zijn toon, de gelatenheid die eruit sprak. Alsof welzijn iets is wat nooit verandert en die 54e plek een gegeven is waar je geen invloed op hebt. Net als het weer. Of een file. Of een natuurramp. Een welzijnsdirecteur dus die de wereld ondergaat. Kan dat? In een sector die doet in eigen kracht?

Een oud-collega herinnerde me aan een uitspraak van Paolo Freire. Dat een organisatie die doet in welzijn en gezondheid zelf een toonbeeld is van welzijn en gezondheid moet zijn. Dat zou voor de welzijnssector betekenen dat de eigen kracht en het zelfvertrouwen er bijna vanaf spatten. Een sector die straalt van vitaliteit en energie. Die bijna licht geeft vanwege alle successen die men er boekt. Waar het elan, het enthousiasme, de vernieuwingsdrang onweerstaanbaar is. Niet omdat het moet maar omdat het vanzelf gaat. Want iedereen gaat er voor een 9, misschien wel voor een 10.



## **Droefheid, stilstand, doorploeteren**



Het beeld dat ik van de welzijnssector heb is veel meer dit beeld. Droefheid, stilstand, doorploeteren. De meeste organisaties vind ik uitgesproken zwak, ongezond, oud en versleten. Ooit modern geweest misschien maar inmiddels behoorlijk over de datum.

Denk je van niet? Vraag naar de allerlaatste succesvolle vernieuwing die is doorgevoerd. Niet een projectje maar iets zo bijzonder dat de klanten het er nu nog over hebben, zo goed als het was. In welk jaar dat is geweest?

Of zet eens alle producten op een rij en zet bij elke product het jaar waarin het is geïntroduceerd. En realiseer je dat in de buitenwereld een levenscyclus van 5 jaar lang is.

Tachtig, misschien wel negentig procent van hun tijd en geld besteden welzijnsinstellingen aan activiteiten die 10, 20, 30 jaar oud zijn. De meeste welzijnsinstellingen doen wat ze altijd doen, routinematig. Transparant, zodat je kunt zien hoe gezond ze zijn, zijn ze allerm minst. Naar buiten toe opereren ze afhankelijk en kwetsbaar, zijn ze voortdurend bezig met de vraag hoe te overleven. Met steeds weer andere taal nieuw geld binnen halen om hetzelfde te kunnen blijven doen. Dus niet zelf wat willen maar gemeente en fondsen naar de mond praten. Op zoek naar projecten omdat je daar geld mee binnen haalt. Innoveren wordt dan imiteren. Eropaf, achter de voordeur, de wijkaanpak. Allemaal instrumentalisme, manieren en methodes om iets aan te pakken. Maar waarom je dat doet, en welke resultaten je boekt, en of dat beter is dan vorig jaar en hoe dat komt?

## **Kracht en rendement**

Als je sterk bent - als organisatie, als werker, als ambtenaar - weet je zelf wat je wilt bereiken en wat je moet doen om daar te komen. Dus je weet wie de doelgroep is waarvoor je er bent, je houdt systematisch bij hoe goed je die doelgroep bereikt, en je past je activiteiten continu aan om die doelgroep nog beter te bereiken, en dat meet je dan weer, enzovoorts.

Je houdt ook bij of dat wat je doet werkt, of je dus de goede dingen doet. En ook dat vertaal je in vervolgcacties en zo word je ook daar steeds beter in. Dus als je missie is mensen te verbinden of ervoor te zorgen dat mensen participeren ga je na hoeveel mensen je verbonden hebt, en of dat meer of minder is dan vorig jaar en wat je daarvan leert. Dingen die beter kunnen ga je beter doen. Je gaat misschien nieuwe dingen proberen. En je stopt met de dingen die niet werken. Wel eens een welzijnsinstelling gezien die activiteiten heeft beëindigd, niet omdat het moest vanwege bezuinigingen maar omdat ze het zelf wilde. Omdat het te weinig bijdroeg aan de missie?

Behalve of je zelf tevreden bent ga je na of alle mensen die ermee te maken hebben tevreden en gecommitteerd zijn. Bij de doelgroep zelf, in hun omgeving, bij vrijwilligers en beroepskrachten, de financiers. Of zij ook blij zijn met jij doet, en dan niet blij in de zin dat ze je niks in de weg leggen, maar echt blij, dat ze het rondvertellen, dat ze er gelukkig van worden, er waarde aan ontlenen. En als dat niet zo is ga je niet roepen dat je wel degelijk goed bezig bent maar ga je zorgen dat je beter wordt. Systematisch.

En terwijl je daar allemaal mee bezig bent zorg je er ook voor dat je goedkoper wordt, jaar na jaar. Minder subsidie nodig hebt in plaats van meer. Als je echt gelooft in eigen kracht bijvoorbeeld - en hoeveel zijn er niet die dat beweren? - doe je dat vanzelf. Dan bedenk je zelf dat eigen kracht wil zeggen dat er ander welzijnswerk nodig is en vooral minder. Dat je dus minder subsidie nodig hebt. Dat overkomt je niet, daar kies je voor. Bewust. Waar ik werk doen we dat. Daar gaan we de komende 10 jaar elk jaar 5 procent minder subsidie aanvragen. Omdat we een andere organisatie willen zijn. Een gemeenschap.

Deze vier dingen samen - bereik, gerealiseerde baat, tevredenheid en kosten - laten zien hoe goed je bent, hoe ver je bent met je missie en dus hoe sterk en gezond je echt bent. Ik noem dat rendement in termen van de missie. Niks ingewikkelds. Iedereen kan er vandaag mee beginnen.

## **Zijn wie je bent**

Sterk en gezond heeft alles te maken met authenticiteit, zijn wie je bent, en dat laten zien, in gedrag. Jij kiest, jij stuurt, jij bent verantwoordelijk. Niet die omgeving. Klagen dat niemand snapt hoe belangrijk het is wat jij doet, zeuren over wie je allemaal tegenwerkt, trappen naar de politiek? Dat is ondermaats gedrag. Het staat haaks op onze professie. En vooral, het brengt je niet verder in je missie.



Denk nou niet meteen dat je met jouw missie iets moet gaan doen want misschien deugt die wel niet. Is het alleen een papieren missie, heel wat anders dan je organisatie doet, en ben je daar zelfs helemaal mee vergroeid. Dat is heel gebruikelijk. 90 Procent van de bedrijven in Nederland heeft een missie maar doet er in de praktijk helemaal niks mee.

Een tijdje terug gaf ik een mapje met net zo'n presentatie als deze aan een collega, als cadeautje. Kreeg ik een week later die collega aan de lijn en vertelde ze me dat ze mijn promomateriaal aan het bekijken was. Mijn PROMO-materiaal? Dit is geen promomateriaal, jongens. Dit is echt, dit is wij, zo zijn wij, zo doen wij, elke dag.

Toen viel er bij mij weer een kwartje. Windowdressing is de gewoonste zaak van de wereld. Prachtige plannen, folders, jaarverslagen, missies van heb ik jou daar - maar een

heleboel van die praat is gewoon niet waar, of zwaar overdreven. Het heeft in elk geval niks met de echte wereld te maken.

Ik zelf zou daar heel zenuwachtig van worden. Stel je voor dat je op die manier auto's verkoopt, wat denk je hoe lang dat goed gaat?

Of dacht je dat niemand ziet hoe jij echt bent? Ga eens buiten staan en kijk naar je gebouw. Lijkt het op je folder? Oogt dat fris, sterk, schoon? Straalt het van welzijn? En je collega's? Inspireren ze? Ben je graag bij ze omdat je energie van ze krijgt? Maken ze mensen blij?

### **De echte missie**

Je echte missie dus. Daar moet je achteraan. En die verzin je niet want die is er al lang. Ik geef je drie manieren om de echte missie van je organisatie terug te vinden. Gemeentes - afdelingen welzijn maar die niet alleen - mogen er ook naar op zoek.

- ♦ **Eén** - Ga na wie je beste collega's zijn. Dus de collega's die èn prima resultaten boeken èn een prima werkhouding hebben. Constructief, eerlijk, lerend, respectvol, open, toegewijd. Waar gaan die mensen voor? Wat zijn hun ambities? Wat is hun drive? Waar halen ze energie uit? Dat is de missie van jouw organisatie.
- ♦ **Twee** - Ga na wat je doelgroep en financiers belangrijk vinden en ga na waar je goed in bent. Alleen de combinatie van die twee is echt kansrijk. Dingen die klanten en financiers niet belangrijk vinden moet je schrappen (of uit je eigen zak betalen), dingen waarin je niet de beste bent moet je aan anderen overlaten.
- ♦ **Drie** - Stel je zelf vier vragen: (1) welk probleem wil ik oplossen, (2) door welke factoren wordt dat probleem veroorzaakt, (3) welke van die factoren kan ik beïnvloeden, (4) wat kan ik daar het beste voor doen? Wat je dan aan activiteiten overhoudt zijn de zaken die er toe doen. Alle andere dingen die je doet laat je vallen - want die helpen jou niet om jouw probleem op te lossen.

Deze laatste kun je ook heel goed samen met anderen doen. In Breda hebben acht organisaties elf vraagstukken in beeld gebracht, van dakloosheid en schuldenproblematiek tot huiselijk geweld en zelfstandig wonen met een beperking. Per probleem brengen we in beeld wat de oorzaken zijn, hoe we ze kunnen oplossen en wat we er nu aan doen. Wat we eraan doen splitsen we op in preventie, signalering, lichte hulp, zware

hulp. Voor elk van deze vier brengen we alle activiteiten in beeld en bepalen we de drie best renderende. De rest, hoop ik, gaan we schrappen. Van die drie bepalen we wat klanten, familie, burens, vrijwilligers kunnen doen van wat nu professionals doen. Van wat dan overblijft kijken we wie er waarde van ondervindt. Bij schuldsanering bijvoorbeeld zijn dat niet alleen die klanten zelf maar ook de banken, corporaties, nutsbedrijven, telefoonbedrijven, postorderbedrijven. Waarom zouden de burgers de subsidie voor schuldsanering moeten opbrengen als daar het voordeel ligt? Daarna kijken we wat er dan aan subsidie nodig blijft en hoe we dat samen het beste kunnen inrichten. Als het lukt krijgen we zo in Breda veel goedkoper en veel beter welzijnswerk.



In alle voorbeelden die ik noem gaat het om focus, aanscherpen, beperken tot de kern, waar jouw organisatie voor jouw stakeholders het beste in is. Kijk naar het verschil tussen een fiets van Gazelle (of Batavus of Sparta) van nu en vergelijk die met de fietsen van vroeger. Toen was alles aan zo'n fiets van Gazelle. Het frame, de bel, de rem, het slot, noem maar op. Tegenwoordig komt het slot van Axa, de rem van Shimano, de koplamp van Fender, enzovoorts. Van alles het beste wat er is.

Wat zou je nou liever zijn, de beste rem of versnelling die er maar te krijgen is, of die oude fiets die alles van Gazelle heeft maar in niks de beste is? Hoeveel welzijnsinstel-

lingen zijn er die die oude Gazelle zijn? En hoeveel zorginstellingen? Hoeveel gemeentes zijn er die zelf de Kanteling doen terwijl de agogen in het veld daar nou net decennia ervaring mee hebben?

### **Apple**

Het belangrijkste, als je zo werkt, de beste wilt zijn in waar jij van bent, is dat je spoort. In de organisatiekunde heet dat congruent. Hoe je er ook naar kijkt, je ziet steeds dezelfde logica, dezelfde patronen. Stap een Apple-winkel binnen en je ziet het direct, niet alleen aan die apparaatjes maar ook aan de taal, de kleuren, de meubels, het personeel.



Als je zo werkt klopt je verhaal bij wie je bent en andersom. Van binnen ben je hetzelfde als van buiten. The medium is the message. Promomateriaal heb je dan niet nodig want je bent je eigen verhaal. Jij bent die club die doet in eigen kracht, welzijn en gezondheid en dat kun je zien aan hoe jij bent want jij straalt dat in alles uit. Jij, jouw collega's, jullie gebouw, wat jullie doen, het is allemaal eigen kracht, welzijn en gezondheid.

### **Veranderen**

Maar daar moet je dan wel iedereen in mee krijgen en dat is nog niet zo simpel. Goede werkers krijg je zeker mee. Die spreekt dit enorm aan. Maar niet alle schapen hebben vijf poten. Sommige mensen hebben meer tijd nodig. Of hebben een andere perceptie van de wereld waarin we leven, want wie maakt nou uit wat een goede werker is?

Jij kunt in je uppie wel uitmaken wat andere mensen moeten doen maar dat werkt niet. Niemand verandert op gezag van iemand anders, jij ook niet. Stel je zelf maar eens de vraag wanneer je dat voor het laatst gedaan hebt. Bewust, duurzaam je eigen gedrag veranderd omdat iemand anders dat wilde. Wier kan zich dat herinneren?

In een boekje met de titel Switch kun je lezen hoe dit werkt. Dat doen de schrijvers met een metafoor over een olifant en de berijder van die olifant. Die berijder staat voor ratio, planning, cijfers, beleid, control, in één woord: richting. De olifant staat voor emotie, natuur, instinct, drift, liefde, zin. Die olifant in één woord: energie.



Die olifant en berijder heb je de hele dag bij je want ze zitten ook binnenin jou. Dat begint 's ochtend vroeg al als je wakker wordt en de berijder in jou zegt dat het verstandig is om op te staan terwijl die olifant in jou nog volop geniet van die zachte en warme dekens. Datzelfde gevecht voer je als je een keer verzuimt naar de sportschool te gaan, je voorneemt aardig voor iemand te zijn en het toch anders loopt, als je een gebakje eet dat je beter niet zou nemen, als je de maximale snelheid overschrijdt. In al die gevallen zie je dat uiteindelijk, als er wat moet veranderen, die olifant sterker is dan de berijder.

Je kunt maar één conclusie trekken. Gedrag veranderen, mensen mee krijgen in iets wat jij hebt bedacht, is bijna onmogelijk. Je krijgt het bij jezelf niet eens voor elkaar. Behalve als het iets is wat je aanspreekt, wat je prettig vindt, als wat die olifant en die berijder in jou willen samenvalt. Dan heb je energie en richting en gaat zo'n verandering vanzelf.

Net zoiets zie je op groepsniveau bij organisaties waar de manager of directeur denkt dat hij de berijder is en de rest van de mensen de olifant. Of in een stad waar de wethouder of ambtenaar denkt dat hij de berijder is en de burgers of de instellingen de olifant. Dat werkt op dezelfde manier. Je kunt wel denken dat je als enige de zaak naar je hand kunt zetten maar de energie zit in die olifant en niet in jou. Er gebeurt pas echt wat als die olifant met jou mee gaat, en dat beslist die olifant zelf.

Vandaar mijn devies, als je echt het verschil wil maken, realiseer je dan dat jij niet de berijder bent en de organisatie of de stad niet de olifant is, maar dat elk individu in de organisatie of stad zijn eigen berijder en zijn eigen olifant is en doet wat hij wil. Kijk goed wat voor probleem je wilt oplossen. Heeft het te maken met de berijder in die mensen, met hun richting, spreek dan de berijder in die mensen aan. Heeft het te maken met emotie, weerstand, boosheid, energie, ga dan kijken hoe je die olifant blij kunt maken. En in allebei de gevallen, houd het simpel. Geen ingewikkelde doelen die niemand begrijpt want dan blijft die olifant alleen maar rondjes lopen. Dan wordt het niks.

### **Mensen sturen zelf**

Wat geldt voor directeuren en wethouders geldt voor welzijnsprofessionals even goed. Ze klagen misschien over managers en bestuurders waar ze zo'n last van hebben maar zelf zijn ze ook voortdurend bezig om aan mensen te sleuren. Met projecten waar niemand om heeft gevraagd. Met voor andere mensen bedenken wat goed voor ze is.

Volop bezig dus met de berijder in die klant of doelgroep, maar de olifant krijg je er niet mee in beweging. Want die gaat voor pret, instinct, drift en gevoel. Je weet bijna zeker dat de berijder in die mensen hetzelfde vindt als wat jij vindt. Geen mens wil schulden maken, verslaafd zijn, zijn school niet af maken, in een smeerbeel wonen of werkloos rondhangen. Maar dat is allemaal ratio. Die kun je wel aanspreken, van berijder tot berijder, maar daar krijg je geen ander gedrag van. Als jij jezelf niet eens veranderd krijgt, als jij niet verandert voor een ander, waarom zou jouw klant dan wel kunnen of willen veranderen voor jou? Wat kun je doen om die mensen zo ver te krijgen dat ze er zelf voor kiezen. Dat die olifant in die mensen in beweging komt?

Dat is de vraag die ik zo weinig gesteld zie worden. In onze sector niet. In het openbaar bestuur niet. Bij corporaties niet. In het onderwijs niet. Hoe je ander gedrag leuk kunt maken. Aantrekkelijk. Prettig om te doen. Zodat mensen er uit zichzelf voor in beweging komen.

En als je de vragen niet stelt ga je ook niet op zoek naar de antwoorden en dus doen we vaak maar wat. Een interventie bedenken, een plannetje hier, een projectje daar, uit het blote hoofd of gekopieerd van elders, en dat dan maar gaan uitvoeren.



Om echt effectief te zijn is veel meer invoelend vermogen nodig,. Veel meer nieuwsgierigheid. Moeten we veel meer in de olifant kruipen. Waar die voor gaat. Hoe je dat adresseert.

Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Echte oplossingen voor grote problemen kunnen heel klein zijn. Probleem en oplossing zijn vaak asymmetrisch. Maar je moet de oplossingen wel willen zien. Ernaar op zoek willen zijn. Er de tijd voor nemen. Niet veel. Net genoeg om te snappen hoe het werkt.

Een mooi voorbeeld is een Amerikaans echtpaar dat een half jaar kreeg om een oplossing te vinden voor de ondervoeding van kinderen in Vietnam. Veel te kort om de onwetendheid, armoede, waterkwaliteit aan te pakken.

Ze gingen kinderen wegen, samen met de moeders. Enkele kinderen hadden wel een goed gewicht. Bij die kinderen zijn ze gaan kijken of ze anders aten. En dat was zo. Vier keer in plaats van twee keer per dag. Hun moeders mengden loof en stukjes krab door het eten.

Het belangrijkste: iedere moeder kon het zo nadoen. Dus heeft het echtpaar kookclinics georganiseerd waar die paar moeders de anderen voordeden hoe ze kookten en zijn die andere moeders dat ook zo gaan doen. Want er is geen moeder bij die niet het beste voor haar kinderen wil. Dus die olifant in die moeders was al geadresseerd.

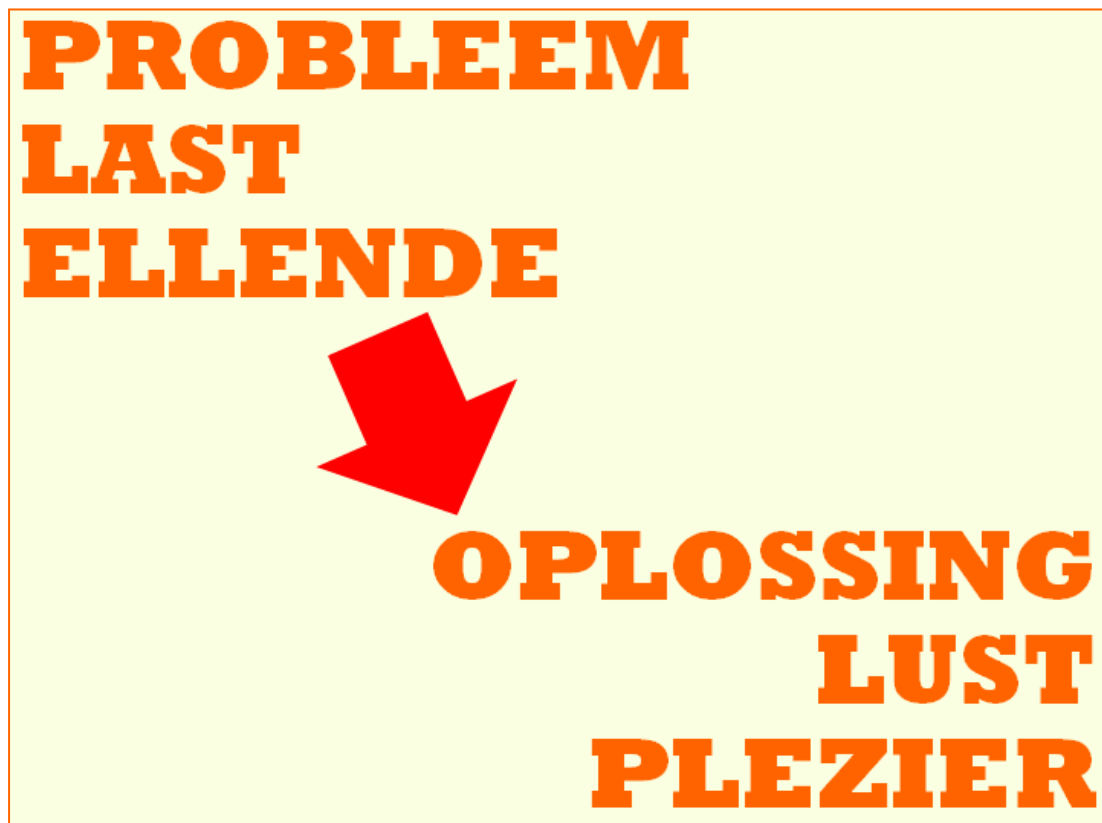
Met de kookclinics - "het is heel eenvoudig, zo moet je het doen" - werd ook de berijder in die moeders geactiveerd. Ze kregen een heldere richting. Met een oplossing die ook nog eens uit de eigen gemeenschap kwam. Het was hun oplossing voor hun probleem.

### **Niet 'u vraagt wij draaien' maar echt klantgestuurd**

Zoeken naar lichtpuntjes, noemt het echtpaar dat. Kleine dingen die er al zijn en werken. En daar meer van doen. Met de mensen samen.

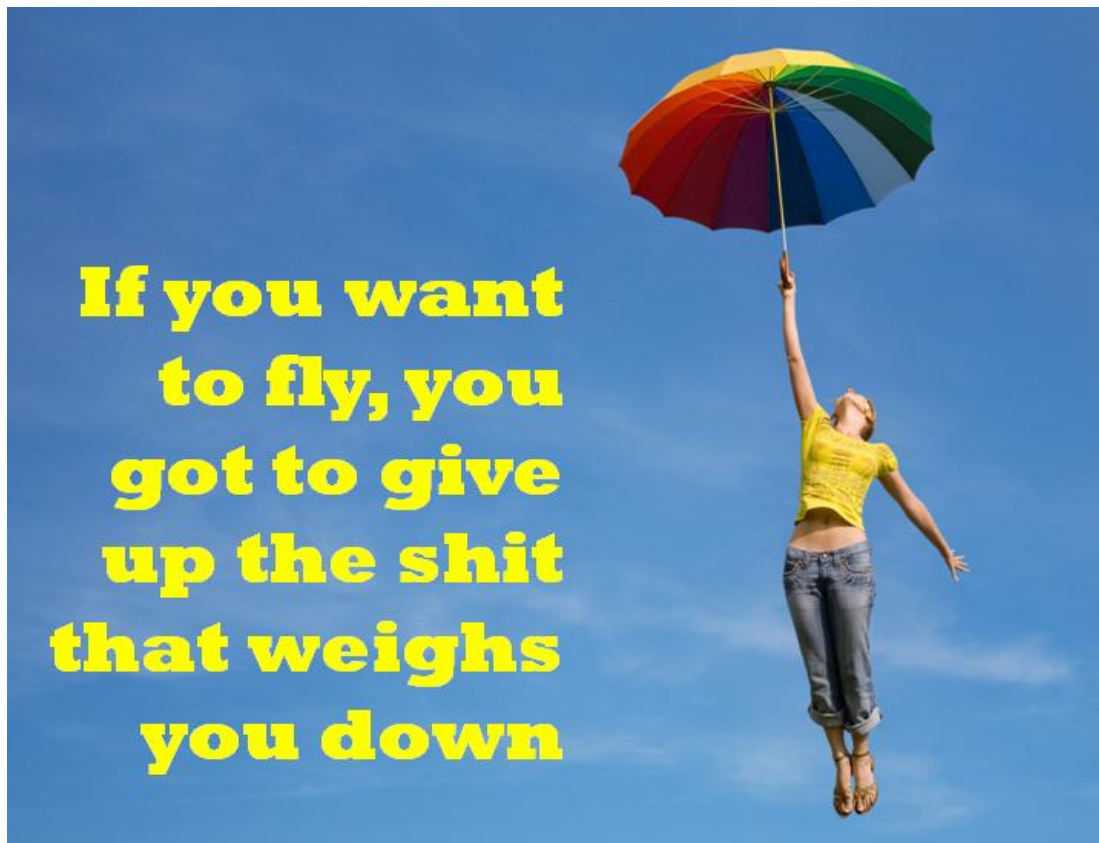
Welzijnswerkers doen ook veel samen. Maar systematisch? Zoeken naar lichtpuntjes? Een reusachtig probleem oplossen zoals dat echtpaar deed? Ondervoeding?! Hebben wij zulke voorbeelden in welzijn?

Denk aan dat isolement en die 50 uur maatschappelijk werk. Kun je leuke oplossingen bedenken? Waar een eenzaam iemand op af komt omdat hij wil? Waar die zelfs voor wil betalen? Zodat die 50 uur maatschappelijk werk niet eens nodig zijn?



Kunnen we weg komen van probleem, last en ellende en overstappen op oplossing, lust en plezier? Iets waar olifanten voor gaan? Negatieve vraag ombuigen in positieve vraag? Van moeten maar willen?

Als ons dat lukt - en niet alleen bij isolement maar bij al die vraagstukken die ons bezig houden - krijg je echte innovatie. Zeg niet dat dat niet kan want dat is nou net het hele punt van innovatie. Iemand zal de eerste moeten zijn. Hoe dacht je anders dat we aan gloeilampen, penicilline, Rembrandts, internet, nectarines waren gekomen?



Als je met zo'n uitdaging aan de slag gaat en resultaten boekt krijg je welzijn dat aanspreekt omdat het reële oplossingen aandraagt die echt werken. Waar mensen blij van worden. En voor willen betalen. Waar je aan kunt werken zonder gezeur over offertes, beleidsgestuurde contractfinanciering, WILL en TRILL en allerlei andere bureaucratisch rompslomp omdat je de subsidies waar die rompslomp vandaan komt niet meer nodig hebt. Of, als je al wel subsidie nodig hebt, die gemakkelijk krijgt omdat je aansprekende resultaten boekt.

Precies dat waar we met die hardnekkige problemen waarmee we te maken hebben naar op zoek zijn. En het helpt je te stoppen met zaken waar je geen oplossing voor kunt verzinnen want daar hoeft je dan ook geen geld meer in te steken.

### **Gaan doen zoals je wilt zijn**

Een bekend principe uit de veranderingkunde is dat je, als je van A naar B wilt, alleen in B aankomt als je dat aanpakt volgens de regels, inzichten en principes van B. Wie iets met sociale media wil doen bijvoorbeeld, en begint met het opstellen van een plan van aanpak, komt er niet.

Ik vertaal dat in een eenvoudige stelling: gaan doen zoals je wilt zijn, meteen. Denk er eens over na. Welzijnswerk waarmee we maatschappelijke problemen echt oplossen. Dat door focus waarde realiseert waarvoor een gezonde markt bestaat. Dat wegblijft van problemen waar het geen antwoord op heeft. Dat uitzoekt hoe het waarde kan realiseren zonder van subsidie afhankelijk te zijn. Dat volop samenwerkt met de mensen voor wie het bestaat. En dat al die mensen en stakeholders blij maakt. Voordat je zegt dat zo iets niet kan: denk er eens over na.

- 1. Alles van waarde is kansrijk. Wie de moeite waard is heeft over resources niet te klagen.**
- 2. Wie in eigen kracht doet is zelf een toonbeeld van eigen kracht.**
- 3. Moderne mensen sturen zelf. Niemand past zich aan voor een ander.**

# Welzijn 21<sup>e</sup> eeuw in 3 zinnen

1. Hoe blijer klanten, medewerkers, financiers met jou zijn, hoe meer ze met jou gaan delen.
2. Wie vrijwilligers (of burgers) echt serieus neemt wordt steeds meer een vrijwilligersorganisatie.
3. Goed welzijnswerk is dienend welzijnswerk. Het begint met aandacht, toewijding, echt contact.

Voeg deze drie samen en je hebt het 'recept' voor welzijn in de 21<sup>e</sup> eeuw (maar zonder kok; het 'koken' doen de ingrediënten).



**Contact**

- ◆ John Beckers: [mail@johnbeckers.nl](mailto:mail@johnbeckers.nl) of [johnbeckers@begintbijjou.nl](mailto:johnbeckers@begintbijjou.nl)
- ◆ Stefan Cloudt: [info@stefancloudt.nl](mailto:info@stefancloudt.nl)
- ◆ Website: [www.welzijn-21e-eeuw.nl](http://www.welzijn-21e-eeuw.nl).