

Kanteling

Geen 'sociale wijkteams' maar 'wijknetwerken'

Door de sterk gedaalde inkomsten van gemeenten en het Rijk moeten gemeenten in de komende jaren sterk in hun uitgaven snijden. De voorgenomen drie decentralisaties (jeugdzorg, Wmo en arbeidsmarkt), die met minder geld moeten worden uitgevoerd, dwingt gemeenten en semipublieke organisaties anders te gaan werken. De burger zal voor publieke voorzieningen meer moeten gaan betalen of deze publieke voorzieningen in het vervolg zelf moeten gaan regelen. John Beckers, directeur van de Bredase welzijnsinstelling WIJ, heeft met zijn medewerkers gekozen voor een radicaal andere aanpak, voor een totaal ander besturingsconcept. Samen met betaalde krachten, vrijwilligers en andere zorg- en welzijnsinstellingen heeft WIJ niet gekozen voor 'sociale wijkteams', maar voor 'wijknetwerken'. Ik sprak met John Beckers in het gebouw van WIJ aan de Nieuwe Prinsenkade, pal tegenover het Kasteel van Breda.

Door Dave van Ooijen

John Beckers is sociaal-pedagoog en bedrijfskundige. Hij begon twaalf jaar geleden bij de Bredase welzijnsinstelling WIJ met een missie om continu te verbeteren. Hij vertelt hoe WIJ zes jaar geleden langzaam is gaan kantelen van een organisatie van betaalde krachten naar allerlei netwerken van vrijwilligers, mantelzorgers, klanten die als dat nodig en gewenst is worden ondersteund door betaalde krachten. Van organisatie naar gemeenschap, noemt hij deze ontwikkeling. En het werkt. Door los te laten is WIJ in Breda een belangrijke bindende factor geworden. Een voorbeeld van het toekomstige Nederland 3.0. Maar is WIJ inderdaad een voorbeeld voor andere steden? Loopt Breda met haar 'wijknetwerken' echt vooraan? Zijn 'sociale wijkteams' al weer achterhaald?

WIJ is een netwerkorganisatie die mensen helpt zichzelf te helpen, staat op de website die heel toepasselijk 'www.wijbegintbijjou.nl' heet. De organisatie bestaat uit een kleine duizend mensen waarvan er veertig worden betaald. Wat is het meest opzienbarende dat jullie hebben veranderd? Op jouw kaartje staat bijvoorbeeld niet dat je directeur bent. Wat is de gedachte hierachter?

'We hebben hier inderdaad geen functies meer. Iedereen, ook vrijwilligers en ik, wij zijn allemaal medewerker. Op de website staat dan misschien wel wat we doen, maar er staat ook een heleboel van wat we doen niet op. We zijn namelijk een organisatie in verandering. Die verandering is soms moeilijk te pakken te krijgen en te vertalen naar teksten voor op de website. Een van onze medewerkers is daar nu mee bezig om dat voor elkaar te krijgen. Dat duiden is niet zo makkelijk. Waren wij voorheen nog een partij, en dan spreek ik een jaar of vijf geleden, die producten en diensten aanbod waarmee mensen hun kwetsbaarheid zelfstandig konden doorstaan. Dat is niet meer zo. Dat was bij mij ook wel een doorn in het oog. Want ons vak is om mensen te helpen het zelf te doen. Dat is volgens mij de essentie van wat een agoog doet. Wij zijn ook een organisatie met agogisch werk als kernactiviteit. Dus het voor burgers in klare taal op de website omschrijven wat we doen is niet zo makkelijk. En dan wegblijven van diensten en producten. Dan loop je het risico te verzeilen in een heel wazig verhaal. Dus de vraag aan de communicatiemedewerker voor dit jaar is dan ook om in klare taal op te schrijven wat we doen. En misschien moet dat dan geen website van WIJ zijn, want dat netwerk kruist volop met andere netwerken. Moet het wel een website zijn? Dat zijn dus heel andere vragen dan je normaal stelt als je het hebt over een organisatie en haar website. In een netwerk ben je niet één organisatie meer en ook niet één productielijn. Wat we nu hebben is een website waar in klare taal op staat wat we eigenlijk niet zo precies meer doen en zijn.'

Volgens mij heb je een heel andere kijk op het werk, de vragen die er spelen, de methoden van aanpak. Volgens mij heb je andere doelen en oplossingen dan andere welzijnsorganisaties in het land.

Hoe krijgen we dat verhaal van WIJ wat scherper in beeld zodat het voor anderen inspirerend is. Wat is nu het bijzondere wat jullie doen en welke kansen biedt dat voor anderen die ook bezig zijn met die transformatie?

‘Er zijn in ieder geval hele mooie dingen aan de gang. Wat mij opvalt is dat veel organisaties, ook overheden, blijven hangen in de behandelstand. Degenen die als een fotograaf een foto van de maatschappij maakt en er zelf niet op staat. Maar zo werkt het tegenwoordig niet meer. Want alles wat je tegenwoordig doet is transparant. Ik heb zojuist een gesprek gevoerd met iemand van een welzijnsorganisatie die in een buurt wat wil doen en die gebruikte het woord 'buurtonderneming'. Maar daarmee wordt een conceptueel iets op een wijk gelegd. In de behandelstand. De wijk 'ondergaat de buurtonderneming'. Maar een buurtonderneming is van de buurt. Dus als de buurt niets doet, komt er dus ook niks. Niks is ook van de buurt. Het is als een filmpje wat ik laatst zag. Daarin zat een stukje cabaret van Mark Gungor over het verschil tussen mannen en vrouwen. Er klopt helemaal niks van, maar ik gebruik het even als metafoor. Mannen, zegt Gungor, hebben een hoofd vol doosjes maar ze kunnen maar met één doosje tegelijk werken. Dat maken ze open, ze doen er iets mee, en zetten het weer terug. En dan pakken ze een ander doosje. Vrouwen, aan de andere kant, zijn altijd met alles tegelijk bezig. Dat kunnen ze ook. Het favoriete doosje van een man is het 'niks-doosje'. Mannen kunnen heel goed 'niks doen'. Ergens zitten vissen of zo. Zappen zonder echt te kijken. Mannen kunnen eindeloos 'niks' doen. Vrouwen worden daar gek van. Er is niks zo erg, vinden ze, als een man die helemaal 'niks' doet. Dat is met een wijkonderneming ook zo. Er is niks zo erg, vindt een corporatie, een sociaal werker, een politicus, als een wijk die helemaal niks wil. Niks doet. Dus als een wijk niks wil, komt er niks. Ook geen buurtonderneming.’

Zijn het de mannen die in een wijk 'niks' doen, en de vrouwen die wel wat doen? Of is dat te simpel gesteld?

‘Dat weet ik niet. Wat wel zo is, of het nu mannen of vrouwen zijn, en waar ze ook zitten, of ze nu aan het werk zijn in een bedrijf, in de politiek of bij een corporatie, de meesten gaan uit van de behandelstand. Er moet iets. En als dat dan moet, dan moet het ook vaak vanuit een ingenieursbenadering, vanaf de tekentafel. Probleem bedenken, oplossing erbij zoeken, op zoek naar een geldstroompje (als dat bij het begin al niet de trigger was), en hup-sa-kee, vervolgens gaan ze aan de slag. Maar als je nu eens gewoon niks doet, wat gebeurt er dan? Wie heeft er last van als er niks gebeurt? Ik geef je op een briefje dat dan alleen degenen achter de tekentafel er last van heeft. Maar de rest heeft daar geen last van. Doe eens effe niks. Komt er dan echt een transitie op ons af in zorg en welzijn. Gaat het echt zo rampzalig worden? Ik moet het nog zien. Van de vorige verandering, zo'n twee-drie jaar geleden toen een deel van de geïndiceerde dagverzorging werd afgebouwd, hebben we wel wat gemerkt maar vergeleken bij de voorspellingen viel het reuze mee. Het zou vreselijk zijn voor de mensen. Nou, we hebben het gezien. We hebben het uit en te na gemeten. Er waren toch ook veel mensen door de thuiszorg naar de dagbesteding gebracht. Gewoon productfinanciering. Geldgestuurd. Er waren relatief weinig mensen die terug moesten naar huis en die klaagden dat ze zich geen raad wisten.’

Dat kan ik mij niet voorstellen?

‘Er is hier en daar wel wat opgevangen, maar door de bank genomen was er geen sprake van het enorme tekort aan begeleiding van de dagbesteding dat werd verwacht. Dat was helemaal niet zo. Het ging toen om oudere mensen, om kwetsbare mensen, mensen die ter ontlasting van hun partner naar de dagbesteding gingen waardoor de partner een dag rust had. En diegene had er uiteraard last van toen de dagbesteding niet doorging. Maar dat er nu sprake was van hele grote groepen met problemen? Nee, dat niet. De lokale gemeenschap bleek vele malen veerkrachtiger. Waar mensen tussen de wal en het schil dreigden te vallen bleek met vrijwilligersinzet heel veel te bereiken. Het vermogen van de maatschappij is volgens mij ook veel groter dan wij denken. Dat is ook het verhaal van Nico de Boer en Jos van der Lans. Er zit veel meer kracht, ook bij kwetsbare mensen, dan we vaak

verwachten. Of waar ik achter kwam. Ik was ooit gevraagd om ergens een inleiding te houden over de kwaliteit van leven. En daar had ik helemaal geen verstand van, hé. Ik moest dat opzoeken. Ik vroeg, waarom vraag je dat aan mij, daar weet ik helemaal niets van? Ik kreeg als reactie 'dat weet je best'. Ik zocht me vervolgens te pletter op Google en in de bibliotheek. Allemaal dikke rapporten. Academische praat. En toen ben ik eens gewoon gaan praten met mensen hier in huis en elders: 'Wat is nu voor jou kwaliteit van leven?'. Ik denk dat ik twintig tot dertig mensen gepolst heb. Alle uitspraken heb ik genoteerd en geclusterd. En wat komt daar dan uit? Ten eerste dat mensen zelf willen kunnen beslissen. Ten tweede dat wat je besloten hebt zelf ook moet kunnen doen of in ieder geval geregeld kunnen krijgen. Ten derde is het van belang dat men mensen van hun eigen soort kent. Waarmee je kan praten. Die je verstaan. En ten vierde, het belangrijkste, is dat men nodig is voor een ander. Dat iemand naar jou vraagt. Dat je voor een ander van betekenis bent. Bijdraagt. En toen dacht ik, hé.....dat is het. Ik heb dat toen verteld tegen een groepje die in een zorgcentrum actief is. En wat doen ze juist in zo'n zorgcentrum? Dat laatste afpakken. Als je iets niet bent in een verzorgingshuis is het wel nodig zijn voor een ander. Alles wordt er voor je gedaan en geregeld. Je hoeft alleen maar te zitten of te liggen. Als je maar stil bent. En als je dat 'voor een ander zijn' nu eens terug brengt? Iets dat overigens al gebeurde bij Humanitas en bij een paar andere instellingen. Laat mensen zelf maar hun aardappelen schillen, in de keuken staan afwassen. Geef ze wat te doen. De tuin schoffelen of wat dan ook. Want dan verandert er iets. Zonde misschien van de tuinman, maar als mensen het zelf kunnen doen, waarom onthoud je hen dat dan? Het concept is dus heel eenvoudig.'

Het concept kan dan misschien wel heel eenvoudig zijn, maar dat lijkt mij niet zo makkelijk in praktijk te brengen. Hoe zijn jullie zelf die verandering aan het realiseren?

'We zijn aan het kantelen. Al een jaar of zes trouwens. En dat doen we niet toevallig. Want door de informatisering en de sociale media beschikken mensen tegenwoordig over zo veel informatie dat bij wijze van spreken elke soldaat aan het front even veel weet als de generaal. Waarom zou die soldaat aan het front dan geen generaal kunnen zijn? Ze weten niet alleen veel meer, ze staan er ook nog eens met hun neus bovenop. Met andere woorden, dan kan je ook niet zeggen dan geven we die rol aan de soldaat. Nee, die soldaat eist die rol gewoon op. Die vraagt het niet, die doet het gewoon. Kijk naar de samenleving. Wie gaat er nu nog geld ophalen bij een bank. Dat gaat gewoon niet meer. Twintig jaar geleden was dat nog heel normaal. Ook een reis boeken is veranderd. Alles gaat tegenwoordig gewoon *on line*, in co-creatie. Met andere woorden, alle bedrijven die dat regelen hebben hun infrastructuur zo veranderd dat je in staat bent dat te doen. Dus de vraag is, hoe gaan we dat nu doen bij de overheid, in de zorg, in het sociale domein. Bij sommige gemeenten mag je *on line* je vergunningaanvraag invullen. Maar ik zou graag de beschikking willen invullen. Kan dat ook? Dat ik gewoon kan aanvinken wat ik nodig heb. Waarbij wordt aangegeven hoe ik aan de voorwaarden kan voldoen. En dat ik digitaal zo door het systeem loop waar na 10 minuten de beschikking uitrolt met een druk op de knop. En waar hoogstens nog een ambtenaar is die steekproefsgewijs controleert of het goed gaat. Ik geef je op een briefje dat het vanzelf goed gaat. Hoeveel energie besparen we dan niet? Hoeveel kunnen we dan niet doen en organiseren waar we nu niet aan toekomen? Zie die mooie rotondemetafoor van Asseldonk. Dat staat ook in het WRR-rapport 'Vertrouwen in de burger'. Op zo'n kruispunt stond vroeger een agent die kijkt of je door rood gaat. En er is een monteur die de verkeerslichten moet onderhouden. En 's nachts staat die ook op rood. De regie ligt dus ergens anders, extern. Maar nu ze het verkeerslicht hebben weggehaald, regelen de gebruikers van de openbare ruimte het zelf. Ik zie jou, zie je mij ook? Het loslaten leidt in dat geval tot verbinden. Maar dan op een heel andere manier. Je ziet het ook in Drachten en andere plaatsen waar ze verkeersborden weg halen. Dus laat mensen het zelf doen, dan gaat het werken. Ze doen het ook gemakkelijker, want mensen hebben dan het idee dat ze wat te vertellen hebben.'

Hoe heb je in je eigen organisatie alle tussenprocessen en tussenpersonen er tussenuit gehaald? Zijn de producent en de consument bij jullie dichter bij elkaar gebracht? Want daar gaat het in feite toch om? Die tussenprocessen zijn allemaal ingebracht op het moment dat het beter ging. Dat we ons dat

ook financieel konden veroorloven om dat uit te besteden. Het is allemaal niet nodig en we kunnen het zelf toch ook wel?

‘Daar moeten we inderdaad nog een aantal stappen in zetten in deze sector. Het is hard zwoegen als je vooraan loopt. Er ligt geen gebaande weg voor je klaar. Wat we in ieder geval al wel voor elkaar hebben gekregen, dat is dat we het ‘hoe’, het ‘wat’ en het ‘waarom’ hebben aangescherpt. Het is gelukt om samen - WIJ is van ons samen - manieren te vinden waarbij in ieder geval de klanten leidend zijn. Dat wij dienend zijn aan de klanten. Dus niet slaafs, maar wel zo dat je een conversatie hebt met de klant. Dat je het open houdt en niet perse de leverancier bent. Je legt aan de klant uit wat er allemaal kan. En het is aan de klant om aan te geven wat die wil. Wat je zelf kan is altijd het leukste. Dus wat heb je nodig om het zelf te doen? En wat je niet zelf kan, hoe gaan we dat dan organiseren? Wie ken jij die kan meehelpen? Kom je er dan? Op die manier het gesprek in gaan is vele malen prettiger. Zowel voor de klant als voor jezelf. Het gaat er dus niet om dat je naar de klant gaat en zegt 'Mevrouw u heeft hier recht op'. Dat is een hele andere manier van doen. Dan ben je echt aanbodgericht bezig. Zo de klant bedienen klinkt simpel als ik het zo zeg, maar daar komt nog heel wat bij kijken. De weg naar een klant die in een tevredenheidsmeting aangeeft 'jullie hebben echte aandacht, want aan jullie hoef ik het niet te vragen, jullie voelen aan waaraan ik behoefte heb'. Die weg is heel lang. Daar moet je van alles voor op orde hebben, niet in regels en protocollen, maar in je gewone manier van doen. Je moet het zo goed doen dat je aanvoelt wat de klant nodig heeft. En dat de klanten dat waarderen. Dat is dienend zijn naar klanten toe. Ik heb laatst een plaatje gemaakt omdat sommigen niet goed begrepen wat 'kantelen' was. Je hebt een hiërarchische indeling, dus *top-down*: directeur, ploegbaas en medewerker. En dat bestuurt van boven naar beneden. En kantelen is precies 45 graden omdraaien. De aansturing valt als het ware om. De klant krijgt steeds meer te zeggen, de klant is de generaal in wording. De klant beschikt namelijk over veel meer informatie waarmee hij zaken af kan dwingen.’

Dus niet de klant staat bovenaan, maar de klant is samen met medewerker op de werkvloer degene die invulling geeft aan de vraag van de klant? Lijkt mij moeilijk voor medewerkers.

‘Ja, jij bent een van de velen. De klant kan het met jou doen, maar de klant kan in feite ook naar iemand anders gaan. Dus 90 graden doordraaien en met iemand anders aan de slag gaan. Deze werkwijze is vele malen vrijer en betekent het werken in netwerken. Zowel voor medewerker als klant. Het gaat om netwerken. Dus uiteindelijk wordt je als organisatie heel plat. We hadden in onze organisatie bijvoorbeeld drie managers. En die waren weliswaar heel democratisch in de manier waarop ze werkten. Ze daagden medewerkers ook echt uit om zelf met oplossingen te komen. We noemden dat ‘het probleem implementeren’ in plaats van ‘een oplossing implementeren’. Maar de meeste medewerkers doen dat niet zolang er managers zijn. Ze wachten tot het voorgedacht is. Tot er van boven een oplossing komt. En die voeren ze dan uit. Terwijl de bedoeling nou net is dat je in elke situatie, met de mensen die er dan zijn, zelf de oplossing bedenkt. Samen. Dat gebeurt alleen, heb ik gezien, als het echt moet. Met managers erbij hoeft dat niet. Dan wacht je af. Nu moet het dus wel en zie je het steeds meer gebeuren. Dat mensen hun eigen ambities benoemen. Niet omdat het wordt gevraagd, maar omdat men het gaat zien. Er zelf intrinsiek in geloofd. Zin heeft om het zo te doen.’

Wat bedoel je precies met het probleem implementeren?

‘Dus je kan iets regelen voor mensen. Bij voorbeeld een buurt beheren. Dan zeg je tegen de buurt welke oplossing je hebt gevonden. Maar dacht je dat de buurt dat ook ging doen dan? Maar je kan het ook anders doen. Dus je zegt, over twee jaar is hier geen zorg meer, dan is die locatie gesloten, hoe gaan we het dan oplossen? Je moet het zelf gaan runnen of een andere oplossing bedenken. Dus meer problematiseren en mensen zelf de oplossing laten bedenken. En dan komen er vast heel onconventionele oplossingen of geen.’

Dus de drie managers, die zijn er tussenuit gehaald? Zijn ze weggegaan, omgeschoold?

‘Die zijn nu uitvoerend in de operatie betrokken. Ik moet daarbij zeggen dat ik zulke beslissingen niet alleen neem. We doen hier alles samen. Al jaren. We hebben bv. ook de OR afgeschaft. Het personeel had er niks mee en deed er niks mee. Dus als je veel delegeert heb je ook geen OR meer nodig. Personeelsaangelegenheden kan je ook gewoon in een vergadering gezamenlijk regelen. We hebben wel een protocol hoe we zaken regelen. Zo kan iedereen een vergadering bij elkaar roepen. Daar worden zaken besproken en dan kan er worden gestemd via een poll. En dan is het ja of nee. En dat gaat ver hoor.’

Kan je een voorbeeld geven?

‘Zo leek het er even op dat wij de enige welzijnsorganisatie in Nederland waren die wel wilde bezuinigen, maar dat niet hoefde. Dat ging gelukkig net niet door. Niet vanwege de medewerkers, want het is extreem vervelend als er mensen weg moeten, echt erg, maar wel vanwege de inhoud. Het zuiver zijn in je missie. Hulp en zorg niet van de mensen overnemen, maar ze helpen het zelf te doen. We hadden medewerkers op plekken zitten, historisch gegroeid, waarvan we wisten 'dat past niet bij onze professie. Dat horen burgers zelf te doen'. Zoals een accommodatie beheren. Dat kunnen mensen ook zelf. Als je een professionele beheerder hebt voor 24 of 36 uur per week, dan neemt die allerlei werk van gewone mensen uit handen. Waardoor mensen zich consumerend gaan opstellen. Dat is gewoon niet wat we beogen. Met andere woorden, als we het anders zouden organiseren, hoe het vanuit het vak zou moeten, konden we wel met 10 mensen minder toe. Uit sociaal oogpunt, als werkgever doe je dat niet, maar als de nood aan de man komt word je hier juist scherper in. Sterker nog, vanuit de missie heb ik gezegd dat ik wel aan de gemeente zou willen aanbieden om gedurende 10 jaar een bedrag van 5 procent per jaar te bezuinigen. Elk jaar 5% erbij. Over 10 jaar is dat 50%. We houden ons op die manier scherp. Dan hebben burgers en wij elkaar ook steeds meer nodig. Want met de extramuralisering en ambulantisering komen er steeds meer mensen in de maatschappij die het zonder hulp niet redden. Kan die hulp dan van elkaar komen? En kunnen wij dat met minder mensen ondersteunen? Gaan doen zoals je wilt zijn, noemen wij dat. Van A naar B volgens de regels, inzichten en principes van B. Consistent zijn in wat je zegt en doet. Een gemeente kan met zo'n consistent verhaal ook beter uit de voeten. Dan trek je samen op. Want ik kan wel vinden dat burgers meer zelf moeten doen, een mooi verhaal ophangen, maar daarmee krijg je geen ontslagvergunning. Daar is een bedrijfseconomische noodzaak voor nodig. Omdat die noodzaak er nu was konden we stappen zetten. Dus hebben we intern overlegd wat onze principes zijn. En daar kwamen er vijf uit. En vanuit die vijf principes hebben we al ons werk bekeken. Wat doen we? En past datgene dat we doen ook bij onze principes? En hoe goed doen we het? Daar kwam uit dat sommige zaken beter pasten dan andere zaken. Een dementerend iemand begeleiden en zorgen dat die de gewenste en passende voorziening krijgt, dat is echt werk voor professionals. Daar moet je voor hebben doorgestudeerd.’

Jullie zijn dus vrij radicaal aan het kantelen. Jullie hebben geen functies meer. En jullie kiezen in plaats van 'sociale wijkteams' voor 'wijknetwerken'. In plaats van positioneel (de positie als vertrekpunt) kiezen jullie voor transactioneel (vanuit de waarde die je wil realiseren). Wat is de relatie met bezuinigen?

‘Bezuinigen komt voort vanuit onze missie: mensen helpen het zelf te regelen. Bezorgen van maaltijden aan huis kan een vrijwilliger ook. En ook locatiebeheer kan, op het poetsen na, door vrijwilligers worden gedaan. En zo waren er nog wel meer zaken die er speelden. Dus als er moet worden bezuinigd dat zal het in deze vorm moeten worden gegoten. De poll die we toen hielden leerde dat iedereen hierachter stond, ook al wisten we dat de gevolgen pijnlijk zouden zijn. Vervolgens is een sociaal plan opgesteld en een reorganisatieplan. Toen is opnieuw iedereen gevraagd te stemmen. En de tien beheerders die eruit moesten hebben toen blanco gestemd. Ze waren het eens met de keuzes die we samen maakten, maar ze waren ertegen dat ze hun eigen baan verloren. Die zijn vervol-

gens met opgeheven hoofd vertrokken. Dat doet uiteindelijk dan ook wel zeer hoor. Iedereen voelt dat. Maar de gezamenlijk door alle medewerkers vastgestelde lijn is wel de lijn, en daar stond iedereen ook achter. Dit gaat dus best ver. Een ander voorbeeld speelde twee, drie jaar eerder toen we nadachten over een fusie met een andere organisatie, een stuk groter dan WIJ. De bestuurder van die grote organisatie zei toen 'Jij bent bestuurder, ik ben bestuurder. We halen er een extern adviseur bij, we maken een voorstel en die leggen we aan de OR voor en dan nemen we op basis van een positief advies een besluit en zijn we gefuseerd'. Ik heb evenwel gezegd, als jij het op jouw manier doet, doe ik het om mijn manier. Ik heb het gewoon aan alle medewerkers voorgelegd, wel of niet fuseren, en die zijn het vervolgens gaan onderzoeken. Medewerkers individueel, een stuk of 7-8 hebben contact gezocht met medewerkers en managers bij die andere organisatie, zijn gaan kijken wat ze doen, hoe ze werken, wat hun missie is, hoe ze keuzes maakten. En die medewerkers hebben aan het voltallig personeel en aan de toezichthouders teruggekoppeld wat hun bevindingen waren. Nu was de andere bestuurder door zijn aanpak eerder klaar. Bij mij heeft het langer geduurd, maar het heeft wel gefunctioneerd. Zo ging mijn officemanager met de secretaresse van die andere organisatie praten. Daar was die andere bestuurder achteraf ontzettend boos over. Je laat een secretaresse toch niet meebeslissen over iets als een fusie! Nou, in mijn opvatting dus juist wel. Die fuseert toch mee? Dat is het verschil.'

Ik kan mij voorstellen dat directeuren en managers van die andere instellingen daar een probleem mee hadden. Dat sommigen het onaangenaam of zelfs ongepast vonden. Dat medewerkers deelnemen aan overleg met bestuurders of een handtekening mogen zetten onder een convenant om huislijk geweld tegen te gaan.

'Deze keuzen die je noemt zijn de consequentie van het transactioneel werken. Dat degene die het beste thuis is in de materie het beste zo'n document kan ondertekenen of zo'n vergadering bij kan wonen. Kijk, dat bedrijf was modern ingericht als een fabriek. En wij zijn postmodern ingericht als een netwerk. In die themabijeenkomst met alle medewerkers en toezichthouders hebben we samen besloten dat de fusie niet doorging. Niet vanwege die fabriek en dat netwerk, maar omdat we er te weinig voordeel in zagen voor onze klanten en stakeholders. En wel een hoop risico's. Als bestuurder - dat moet dan wel - heb ik dat besluit toen meteen bekrachtigd. Bij die andere organisaties was men heel boos. Maar we waren er wel achter gekomen dat niet helder werd wat we met de fusie konden bereiken wat we zonder fusie niet ook konden bereiken. De voordelen werden niet helder. Achteraf ben ik ook heel blij. Want nu zijn grote organisaties bezig met de vraag hoe in de nieuwe situatie kleiner te worden. Hun aanvliegroute was 'er komt zo marktwerking en dan moet je heel groot zijn anders delf je het onderspit omdat je als kleine organisatie ontzettend kwetsbaar bent'. Intern hadden we toen wel een probleem. Stel je voor dat ze gelijk hebben. Dan zijn we als lokaal, Breda's clubje toch ontzettend kwetsbaar. We hebben toen een serieuze strategische verkenning gedaan, behoorlijk vernieuwend omdat we daar nieuwe werkvormen voor nodig hadden, en onze conclusie was vervolgens dat we een goede doelenorganisatie moesten worden. Dus zo veel mogelijk vrijwilligers en mantelzorgers en zo min mogelijk betaald personeel. Minder bedrijf of instelling, meer gemeenschap, meer een beweging met een gedachtegoed. Van organisatie naar gemeenschap, noemen we dat nu. Terug naar de toekomst. Alles wat ons maar helpen kan om in die nieuwe maatschappij nuttig te kunnen zijn. En dat was opnieuw een behoorlijke groeistuip in de manier waarop we bezig waren. In het begin waren we bezig om heel goed voor klanten te worden, om de goede diensten en voorzieningen te leveren. Vanaf dat moment zijn we steeds meer met vrijwilligers gaan doen. We zijn meer gaan delen. Als het werk van een betaalde kracht ook door een vrijwilligers kan worden gedaan, waarom niet? Het hangt namelijk van competenties af en niet van het contract. We kunnen ook vrijwilligers en professionals door elkaar hebben lopen met dezelfde taken. Dat hebben we in de hele organisatie doorgevoerd. Vrijwilligers en beroepskrachten lopen door elkaar heen en nemen ook werk van elkaar over. Dat is heel boeiend. Het gebouw waarin we nu zitten is ook zo ingericht. We zijn hier in 2010 in gekomen. We werken nu flex. En dat is goud waard. Iedereen heeft recht op een bureau. Het is niet zo dat er voor een vrijwilliger andere voorzieningen zijn. Is er een bureau vrij dan ga je daar aan zitten en aan de slag. En we hebben het zo ingericht dat het hele-

maal niet duur is. Bijna alles wat we hier aan meubilair hebben is tweedehands. Je ziet het niet. Het zijn heerlijke stoelen en prachtige lampen. Maar alles is al drie keer afgeschreven. Het is allemaal opgeknapt. En we hebben nu werkplekken die iets van € 4.000 per jaar kosten. Huur, computers, telefoon, systeembeheer, alles inbegrepen. Dat is spotgoedkoop.'

Bedrijfsmatig doen jullie het dus goed. Hoe is het uiteindelijk met de beheerders gegaan die met ontslag gingen?

'Dat waren er tien met allemaal een vaste aanstelling en veel dienstjaren. Ze zijn alle tien met een ontslagvergunning weggegaan en met een goede regeling. Een aantal van hen die al vrij oud waren, kon gebruik maken van een overgangsregeling. Als ze niet erg hun best doen, krijgen ze tot hun 65e uitbetaald. We hadden gelukkig nog wat geld over van een verkoop van het oude kantoorpand waar we uit kwamen. Dus het geld daarvan hebben we besteed om een sociaal goede regeling te treffen voor degenen die weg moesten. Een paar hebben er geen baan, maar die kunnen heel lang met een uitkering door tot hun 65e. We hebben op die tien werklocaties nu alleen schoonmakers en geen beheerders. Er per locatie is er tien tot twintig uur sociaal werk beschikbaar om de mensen, de buurtbewoners, de klanten en de vrijwilligers te ondersteunen. Dat was voor die sociaal werkers wel een omslag in hun werk. Echt agogisch aan het werk. Mensen stimuleren om zichzelf te helpen. Verbinden. Inspireren. Hun energie triggeren. Dat is de kern van het vak, dat is waarom het zo leuk is. Op de locaties organiseren de buurtbewoners het nu steeds meer zelf. Ze ontmoeten mensen, er zijn wat prikposten, vroeger waren dat de ouderensteunpunten, nu zijn het wijklocaties waar alles vanuit de wijk bij elkaar moet gaan komen. En vanwaar uit er ruimte aan de buurt ter beschikking wordt geboden. We rekenen alleen prijzen voor koffie en thee. Dat begint steeds beter door buurtbewoners te worden gerund. Nog niet op elke plaats is het zo zoals het zou kunnen werken. Op een aantal werklocaties werkt het echter al zo.'

We krijgen de komende jaren te maken met een enorme vergrijzing. Ouderen zijn ook steeds meer hoger opgeleid en beschikken over een betere gezondheid. Wat is de inzet van de vrijwilligers, jong en oud, precies?

'In beginsel doet iedereen, betaald of vrijwillig, wat hij het beste kan. Er zit geen scheiding tussen vrijwilligers en professionals. Zelf heb ik het liever ook niet over vrijwilligers, maar gewoon over mensen met een voor- en achternaam. Vrijwilligers, mantelzorgers, burens, burgers, professionals, wat belangrijk is dat we elkaars talenten kennen en aanspreken. Netwerkjes maken, met de burgers en de klanten voorop. Vrijwillig waar het kan, betaald waar het moet. In de activiteiten zie je dat bij de diensten aan huis bijvoorbeeld die we behoorlijk hebben versterkt. Er wordt geholpen met klusjes aan huis. De persoonlijke administratie, bibliotheek aan huis, vervoer en dergelijke. En daar werken veel vrijwilligers aan mee. De vrijwilligers denken mee en beslissen mee. Die laten zich ook horen op themabijeenkomsten. Daar zijn niet altijd alle vrijwilligers bij. Maar ze worden uitdrukkelijk uitgenodigd mee te doen als het kan. Vrijwilligers bloggen ook op onze website. Op deze wijze krijgt je ook een ander soort mensen in huis. De professionele kern zullen we geleidelijk terug brengen. Naar pak hem beet iets van 10-15 mensen. Toen ik begon waren er 70 en nu zijn er iets van 50. Overeenkomend met iets van 40 fte. Dat brengen we geleidelijk terug, via natuurlijk verloop. Als je het een beetje slim doet kunnen we het zo regelen dat iedereen er met de pensioengerechtigde leeftijd uit kan. Dus ze vloeien af en worden niet vervangen. Met uitzondering van de maatschappelijk werkers en een paar sociaal werkers. Want die hebben wel een steeds zwaardere baan met het slag mensen waar ze mee te maken krijgen. Omdat mensen die vroeger naar een verzorgingshuis gingen of naar een andere voorziening nu thuis blijven wonen en daar steeds kwetsbaarder worden. Ze zijn dement, hebben een beperking, kunnen zich niet verplaatsen, geven teveel geld uit of zijn in de war en maken er een potje van. Dat kan van alles zijn. En vaak stapelt het op. Je moet er dan van alles omheen organiseren om te zorgen dat dit zelfstandig leven ook een beetje lukt. Je hebt nogal wat vaardigheden voor nodig om dat in goede banen te leiden en zaken geregeld te krijgen.'

Dus jullie maken een slag van beroepskrachten naar wijknetwerken?

‘Precies. Van beroepskrachten, vrijwilligers, mantelzorgers, burens. Iedereen die iets wil en kan. Daarom maken wij nu de beweging naar wijknetwerken. Ook een heel mooi verhaal over hoe dat gaat. Want oorspronkelijk hadden we wijklocaties met beheerders en op afstand vrijwilligerscoördinatoren. Die beheerders gingen weg en de vrijwilligerscoördinatoren werden sociaal werker. In plaats van een wat stafachtige rol, zorgen voor vrijwilligers, kregen ze ineens een activistische rol in de frontlijn. Mensen stimuleren om hun activiteiten helemaal zelf te organiseren en ook voor de accommodatie te zorgen. En verder, want die accommodaties zijn een middel. Het doel is verbinden. Dat was voor een aantal wel weer even slikken. Ze zijn in feite in het diepe gegooid. En voor een aantal was dat ook confronterend en onaangenaam. Het was wel een logisch uitvloeisel van de beslissingen waar we samen allemaal bij stonden maar het kwam nu dichtbij. Ineens moesten ze allerlei alledaagse problemen oplossen die vroeger die beheerder deed, met twee keer zoveel tijd. Na een tijdje vroeg een van hen 'Jij hebt regelmatig overleg met bestuurders en managers van andere organisaties samen, masterclasses en zo. Is dat ook niet wat voor ons?'. Daar ben ik over na gaan denken. En samen met twee andere mensen zijn we toen gaan werken aan een leergang op maat. Om te reflecteren op het werk en de veranderingen daarin. Wat het bijvoorbeeld betekent om uit de 'behandelstand' en uit de 'consumentenstand' te komen. Bij een paar andere organisaties in het netwerk M&S Breda dat we hier hebben (*M&S Breda is een netwerk van acht organisaties die er samen voor zorgen dat de kwetsbare burger in Breda mee kan doen, DvO*), bleek daar ook belangstelling voor te zijn en zo groeide die groep van 12 naar 40. Vervolgens zagen we dat er een logische verbinding zou moeten zijn naar de zorg, naar de wijkverpleging en de verzorgingshuizen. En groeide die groep verder, naar nu bijna 250 deelnemers. Merendeels professionals maar ook zo'n 40 vrijwilligers ertussen. Van WIJ, Humanitas, Rode Kruis, wijkraden, ouderenbonden. In de leergangen gaat het over netwerken, samenwerken, uit de behandelstand komen. Maar de essentie moet uit de deelnemers komen. Het is wel action learning. Omdat we die zes leergangen gebiedsgewijs organiseren krijg je zo zes leergemeenschappen. Wijknetwerken dus. Van mensen die elkaar door die leergangen veel beter leren kennen en dus veel meer een beroep op elkaar gaan doen. Het gaat de stad rond dat het 'heel leuk is'. Dat is een mooi voorbeeld van 'elke waarde creëert zijn eigen wijk'. Er gebeurt is, iedereen vindt het leuk, je voelt het door de lucht gaan'. En niemand die het bestuurt. Gewoon vier personen die het samen organiseren, 8 inleiders en 250 deelnemers. Meer heb je niet nodig.’

Waarvoor komt het dat het nu zo leuk is?

‘Met een kleine twintig medewerkers hebben we gesproken om de leervragen helder te krijgen. Wat willen we leren? En daar kwamen twee dingen uit. Ten eerste dat mensen toch wel een beetje het spoor kwijt zijn. Ook veel professionals. Er is zoveel turbulentie in de lucht. Waar draait het allemaal om? Werk ik zo dadelijk nog wel bij de club waar ik nu werk? Heb ik nog wel werk? Wie is straks mijn baas? En de klant, krijgt die nou wat over mij te zeggen? Al dat soort vragen. Ook allerlei vragen over sociale media. Moet ik nu wel of niet op Facebook? Kan die klant op Facebook een vriend zijn of juist niet? En aan de andere kant omdat we gebiedsgewijs werken komen de medewerkers allerlei collega's van andere instellingen in het gebied tegen. Dus ze zijn heel nieuwsgierig wie daar nu werkt. Wat ze vinden van het werk. En ze zijn ook heel *eager* om weer in hun vak door te gaan. Dat levert dus ook heel positieve energie op. Wat overigens ook heel bijzonder is, is dat die acht organisaties die bij elkaar dat netwerk M&S Breda vormen tegen elkaar hebben gezegd dat ze willen gaan kanteelen. En elkaar daarop aan gaan spreken. Die acht dat zijn WIJ, het Maatschappelijk Werk Breda, MEE, GGZ, Novadic Kentron Verslaafdenzorg, SMO voor maatschappelijke opvang, Breda Actief voor de Vrijwilligers en Surplus Welzijn Breda. Die acht hebben eerst een soort van manifest opgesteld. Daarin stond dat de acht organisaties zoeken naar andere manieren van organiseren en financieren. Niet meer per club maar op de realisatie van waarde. Zo'n waarde is bijvoorbeeld 'samen redzaam'. Kunnen we dat voor elkaar krijgen, samen met de mensen die hulp nodig hebben, en met vrijwilli-

gers, stakeholders, professionals. Dat wordt dus ook een thema in de samenwerking met financiers. Of ze op waarde willen gaan financieren in plaats van op product of organisatie? ‘

Die omslag van organisatiegestuurd naar waardegestuurd, dat lijkt mij nog niet zo makkelijk.

‘Dat klopt. Je kan dan een accounthouder aanwijzen niet per organisatie, maar per waarde. En dan moet je denken aan waarden als 'samen redzaam', 'duurzaam onder dak', 'iedereen een baan' of 'iedereen van 18 een diploma'. Maar dan begint het pas. Wat moet er dan voor gebeuren? Wie kan het werk het beste doen? En dat is open. Dus niet alleen uit die acht organisaties, en niet alleen organisaties, ook burgers, juist burgers waar het maar kan. Met een toetsingskader zorgen we ervoor dat we dat ook echt doen. En als je weet wie het werk het beste kan doen, hoe regel je dan de afstemming? Wat je vaak ziet gebeuren, is dat iedereen vaak begint met 'wie'. Dan ga je altijd vanuit je organisatiebelang denken. Ga uit van 'waarom', 'waartoe' en het 'wat'. Dus de 'beste wat' en het 'beste hoe' verzinnen bij dat 'waarom'. Dat volgt het 'wie' vaak vanzelf. En dat is het ook vaak de beste. Dus op die manier denken. En dan moeten medewerkers op de werkvloer ook meer verantwoordelijkheid krijgen, meer te zeggen krijgen en gaan meedenken. Bij veel van de organisaties zitten ze nog veel te vast in 'de baas', 'de directeur'. 'het systeem'. Hoe help je de klant echt verder vanuit je professie. Hoe kan je het zo regelen dat je baas je ondersteunt. Niet de manager dus die de medewerkers inzet om de organisatiedoelen te realiseren, maar de professional die de manager inzet om de doelen van de klant te realiseren.’

Wat doet dat met degenen die bij WIJ werken?

‘In de hoofden van veel mensen, heb ik gemerkt, is het een enorme stap. Alleen al om zo te durven denken. Op je werk zijn zoals je thuis bent. Van de systeemwereld een leefwereld maken. En dat te willen, want je bent ineens zelf verantwoordelijk. Helemaal. Er is geen escape meer. Dat is die transparantie. Het bleek dat bestuurders daar nog behoorlijk wat kennis over moesten krijgen. Daar wisten ze gewoon te weinig van. Kennis, gewoon platte kennis. Dus de masterclasses zijn zo ingericht dat we informeel bij elkaar zaten. Iedereen door elkaar, met een simpele maaltijd, een externe inleider en vervolgens een van de acht organisaties die vertelt hoe ze met de kanteling bezig zijn. De rest geeft diegene dan van repliek. En dan gaat die organisatie 'geschoren' naar huis. Dat werkt. Want daarna moet men daar dan nog een blog over schrijven op de website. En de keer erop vertellen hoe ze ermee verder gaan. De eerste blog moet nog komen. Vorige week hadden we de eerste casus. In januari hadden we de eerste algemene kennismakingsbijeenkomst. De kennismakingsbijeenkomst was met Wessel Ganzevoort, en de eerste echter masterclass was met Mathieu Weggeman. De maatschappelijke opvang is het eerst aan de beurt geweest. En de gemeente zit er als negende partij bij. Totaal elke keer 50 man, bestuurders en managers. En dat gonst ook echt door de hele stad heen. Het initiatief alleen al maakt een heleboel energie los.’

Hoe krijg je het nu voor elkaar dat je niet met acht generaals eenzelfde gevecht levert? Hoe voorkom je een slagveld?

‘We doen het gewoon samen. In het begin ging het overigens heel slecht. Er is toen ook een schifting geweest. Een scheiding van geesten. We waren in het eerste half jaar nog met z'n elven. Drie wilden het toen echt in een traditionele sfeer doen: dit zijn de instellingen en dat is de gemeente, en die moet zeggen wat we moeten doen en dan krijgen we er geld voor en dan gaan we doen wat ze vinden. Ik heb gezegd, daar heb ik geen zin in, zo werken we niet. Zo hebben we nog nooit met de gemeente gewerkt, we werken samen, we zijn coherent. Wij hebben zelf een missie en een strategie om onze doelen te realiseren, de gemeente heeft haar beleid en instrumenten om dat beleid uit te voeren, en dan vinden we elkaar of niet. Dat is veel constructiever. Je helpt er de gemeente ook veel beter mee. Er waren er meer die zo samen wilden werken met de gemeente en niet er tegenin gaan. Ja, en uiteindelijk zijn er drie partijen weggegaan en die hebben we nooit meer gezien. Acht partijen zijn vervolgens doorgedaan. We hebben toen gezamenlijk een procesbegeleider aangesteld. Hierdoor

voelde ik mij zelf ook vrijer om inhoudelijk te gaan acteren. Ik wilde graag op basis van een top-10 van maatschappelijke problemen verder gaan. Die top 10 hebben we toen benoemd. En vervolgens zijn we van elk van de items op de top-10 een quick scan gaan maken. Wie hebben met dat probleem te maken, wat vinden ze daarvan, hoe zouden ze dat willen oplossen, wie hebben er voordeel van als je het oplost, hoe zouden ze willen meebetalen etc. Een voorbeeld dat we toen veel noemden is schuldsanering. Daar heeft de kredietbank mee te maken, daar hebben de corporaties mee te maken, de nutsbedrijven, de gemeente die het maatschappelijk werk financiert, het maatschappelijk werk zelf, de klanten die in de schulden zitten. Zou Wehkamp of een corporatie willen meebetalen aan de oplossing van die schuldenproblemen? Want ze hebben er voordeel van. En zou de klant wat meer in zijn eigen stand kunnen worden gezet? Uit de consumentenstand? Of nog verder. Hoe ver kun je komen met zelforganisatie, net zoals die bank of dat reisbureau?'

En zo hebben jullie de top-10 lijst afgewerkt?

'Ja, zo hebben we tien problemen verkend. Tijdens die verkenning kwamen een aantal zaken naar voren die gemeenschappelijk waren. Het spoorde aardig met een aantal prestatie-indicatoren die we hier in huis al hadden benoemd. En die prestatie-indicatoren hebben we vervolgens omgebouwd naar een toetsingskader. En daarvan hebben we gezegd, we gaan het werk dat we vanaf nu gaan doen, dat gaan we toetsen aan dat toetsingskader. Dat hebben we afgesproken, maar dat moet nog wel gaan gebeuren. En dan niet een keer, maar een paar keer per jaar. We gaan dat niet bij elkaar toetsen, want dan krijg je een schoolmeestersituatie. Dat moet je zelf doen, er mee leren leven. Verder dat verhaal van die waarden verder vormgeven. Iedereen vond dat zo logisch als ik weet niet wat. Maar het zal nog een hele toer worden om van financiering van organisaties naar financiering op waarde te komen. Maar misschien lijkt het verder dan het is. Want toen wij in oktober onze offerte aan het schrijven waren voor de gemeente die de helft van al onze activiteiten financiert (de andere helft komt van de burgers), zagen we al dat we geen enkele activiteit nog alleen doen. We doen bijna alles al samen of hebben samenwerkingsconstructies. Dus ik stelde de vraag 'moeten wij dit volgend jaar nog wel gaan doen op deze manier. We moeten helemaal geen offerte meer gaan uitbrengen. Niet als WIJ. We moeten alles vanuit de netwerkverbanden gaan doen'. Zo is het in feite al. Om een voorbeeld te geven. Onze maatschappelijk werkers, we hebben er maar zes, die werken samen met maatschappelijk werkers van Maatschappelijk Werk en van MEE in sociale teams binnen wijknetwerken. Dan zijn er vier sociale teams. Ik noem het eigenlijk ook geen team, want dat is een structuur, een bolwerk. En altijd 1.0. Met een harkje en een baas. Ik wil een netwerk. De naam die wij binnenkort aan de wijknetwerken gaan hechten is 'Zorgvoorelkaar'. Met samen zo'n naam en een telefoonnummer of webadres erbij ben je vindbaar voor de burgers. En daarachter zit een manier van werken waardoor zoveel mogelijk Bredanaars zoveel mogelijk hun eigen en elkaars talent aanspreken. Helemaal tevreden ben ik nog steeds niet maar dat hoort bij netwerken. Als je deelt krijg je niet alles wat je wilt. Dat is bij de sociale teams niet anders.'

Het lijkt mij er niet makkelijker op geworden voor de medewerkers. Want wie bestuurt dat geheel nu?

'De werkwijze die we hebben gekozen is mogelijk omdat de drie bestuurders (van WIJ, MEE en Maatschappelijk Werk) elkaar heel goed weten te vinden. En ook de wijkverpleegkundigen schakelen al volop met de maatschappelijk werkers, en andersom. Op eenzelfde manier denken dus. We, ik in elk geval, vragen ons ook of Raden van Toezicht nodig zijn. Of hoe die zouden moeten functioneren. Is dat conventionele toezicht nog van deze tijd? Als je steeds meer horizontaal gaat verantwoorden, wat is dan de toegevoegde waarde van de Raad van Toezicht? Dus je ziet dat we naar heel nieuwe besturingsconcepten toe gaan waarin jij als bestuurder niet meer bestuurt, maar alleen nog maar wat faciliteert. Het is niet alleen zo dat er hier geen managers meer zijn, zelf bestuur ik bijna ook niet meer. Het is nauwelijks nog besturen wat ik doe. Heel veel gaat vanzelf. Ik doe maar wat, roep ik dan. Dat is niet zo, maar mijn werk is wel totaal veranderd. Ik bewaak veel meer het proces. En ik ben zelf heel veel met uitvoering bezig. Zoals die leergangen. Werken en besturen moeten de mensen zelf doen.'

Je noemt het ook geen zelfsturende teams. En je bent als bestuurder ook niet conform het INK-managementmodel bezig met de drie functies in de organisatie: richten, inrichten en verrichten. Zijn het nu het accentverschillen, alleen maar andere begrippen, of is echt sprake van een radicaal andere aanpak?

‘Nee, wij noemen onze aanpak geen ‘zelfsturende teams’, wij noemen dat ‘zelf rekenschap geven’. Op een themabijeenkomst vorig jaar, hebben we gezegd ‘we gaan gezamenlijk over de ‘richting’, elke medewerker gaat over de ‘verrichting’, en ik ga over de ‘inrichting’. Dat hou ik voor mezelf als je het niet erg vindt. Ik word namelijk exclusief afgerekend als het mis gaat. Je kunt zelf wel 3.0 organiseren, de wereld om je heen blijft 1.0 afrekenen. Dus ik heb gevraagd ‘wat willen jullie van een manager, van een leidinggevende. Daar kwam uit: houdt mij op koers, houdt mij scherp, zorgt dat ik geïnformeerd ben, help mij als het nodig is, corrigeert mij ook, doet leuke dingen voor mij. Niets wat medewerkers onder elkaar ook wel kunnen regelen. Dus als je een of twee medewerkers vindt die je adviseren ben je er dus ook uit. Ik stelde ook de vraag ‘wie van jullie kan leiding verdragen’. Bijna niemand bleek. Dus laten we daar dan maar mee ophouden. Toen was dat klaar en kwam de vraag ‘dan moeten wij gezamenlijk het werk verdelen’. Dat hebben de medewerkers onderling geregeld. Ik was er zelf niet bij vanwege een begrafenis, maar dat is prima verlopen. Men heeft het werk onderling gewoon verdeeld. De enige wat ik heb gedaan was nog wel een instructie gegeven. Dat is een 10-puntenlijstje geworden. Het eerste punt was ‘benoem twee adviseurs bij elke activiteit die je doet. Punt twee, de belangrijkste, bepaal wie de stakeholders zijn van je activiteiten. Wie zijn de belangrijkste en waar worden die blij van? Wat ga je doen om hen blij te maken?’

Het lijkt alsof jullie het denken van Jim Collins volledig hebben geïnternaliseerd. Discipline in denken en doen, tot achter de komma.

“Ja, medewerkers moeten nu voortdurend terugkoppelen waarbij de stakeholders ook sturing geven aan wat ze doen. En dat is hartstikke moeilijk voor de meeste mensen, blijkt. Gewoon een gesprek over wat je doet en wat de mensen graag van jou zouden zien. Zo eenvoudig als het klinkt, zo moeilijk lijkt het in de praktijk. Daar moeten we nog heel veel in leren. In de sturing van buiten halen. Dat is ook het punt bij de sociale teams of zo meteen in de wijknetwerken. De managers kunnen de regie wel helemaal aan de werkvloer geven, maar de werkvloer geeft de regie niet aan de klant. Ze stemmen hun werk wel perfect af op de klant, voeren dat gesprek prima, maar de regie houden ze zelf. Die leggen ze niet bij de klant. Ze zeggen van wel, maar binnen hun eigen kaders. Zolang de klant meedoet, op hun manier, is het goed. Anders niet. Ik vond onlangs een uitspraak zo fascinerend. En dat typeert veel professionals, niet direct bij WIJ maar in het algemeen. En die uitspraak was ‘Een dokter denkt dat een klant gezond wil zijn.’ Maar dat is helemaal niet waar. Een klant die wil kunnen leven zoals hij dat wil zonder dat hij het aan zijn lichaam merkt. Dat is heel wat anders. Zo wil ik best een enge ziekte hebben, als ik er maar geen last van heb. Snap je. Dus laat mij maar lekker vette dingen eten. En die dokter moet er voor zorgen dat ik dat allemaal straffeloos kan doen. Dat de dokter dat vertaalt in ‘jij wilt gezond zijn’, dat is om mij in zijn vak te persen. Ik chargeer het een beetje. Er is dus nog een hele wereld te ontginnen om dienend te werken richting klanten. Veel professionals gaan uit van een hamertje. Ik heb een hamertje, dus ik kan er mee slaan.’

Het heeft dus ook te maken met de opleidingen van degenen die hier komen werken. Daar zijn ze gedrield in vakmanschap, een zeker specialisme. Men wordt niet opgeleid als generalist.

‘Klopt. Jos van der Lans denkt van wel. Maar dat is niet zo. Generalisten worden niet opgeleid. En dat moet ook niet. We hebben hier alle functies opgeheven. Functies zijn gewoon voor jezelf. Om te kunnen zeggen dat je iemand bent. De mensen hier hebben geen functie, maar een beroep. We hebben maatschappelijk werkers en sociaal werkers. Meer hebben we ook niet. En een paar mensen in de backoffice. Kijk als je de keuken wil laten vernieuwen ga je naar een aannemer of naar een klussenbedrijf. Die komt kijken en maakt met jou samen op wat er voor moet gebeuren. En vervol-

gens huurt hij allerlei mannetjes in om te doen wat er moet gebeuren. En dat kijkt hij in zijn netwerk wie hij allemaal kent en wie wat kan doen. Goede loodgieter, goede stukadoor, goede timmerman etc. Hij zoekt niet alleen goede mensen uit, maar ook mensen die op een bepaalde tijdstip en een bepaalde volgorde bij jou die keuken kunnen verbouwen. Het is dus een netwerkje die bij jou de keuken in orde komen brengen. En je zal verbaasd zijn over hoe weinig tijd die mensen nodig hebben om te overleggen om het voor elkaar te krijgen. Dat is heel weinig. En ze krijgen het ook allemaal voor elkaar zoals jij het wil hebben. En geen enkele van die medewerkers heet logistiek medewerker of manager inkoop. Nee, ze zijn loodgieter, timmerman etc.. Ze hebben allemaal een vak. Ze hebben geen functie. Zo kijken we hier ook naar medewerkers. Dus we hebben hier alleen mensen die een vak hebben. Maatschappelijk werker, sociaal werker, dat is een vak. Dat kan een gemiddeld mens niet. Daar moet je voor doorgeleerd hebben en vooral heel veel in geoefend. Een meester in je vak ben je pas na 10.000 uur oefening, las ik ergens. Volgens mij klopt dat wel.'

Wat is nu de gedachte achter de manier van werken zoals jullie dat doen?

'Neem het verhaal van Jim Collins over succesvol ondernemen. Het verhaal over het egel-principe. Dat gaat over de parabel van de egel en de vos. De vos weet heel veel over alles en de egel weet één belangrijk ding. De egel wint altijd van de vos omdat hij de essentie ziet en de rest negeert. Daaruit blijkt dat je over de volgende principes moet kunnen beschikken. Ten eerste dat je passie hebt. Ten tweede dat je de vaardigheden en de tools hebt en daarin de beste bent om iets voor elkaar te krijgen. En ten derde dat er mensen zijn die er geld voor over hebben. Als je die drie dingen bij elkaar hebt, dat heb je goud in handen. Dus ik ga dat vragen aan medewerkers 'waarom werk je hier'. Dat heeft iets te maken met eigenaarschap. 'Je werkt hier niet omdat je de hypotheek af moet lossen. Nee, je werkt hier omdat je een diep gekoesterde wens hebt om wat te betekenen en omdat je die energie voelt opkomen. Die voel je in je buik elke dag omhoog komen. Je vindt het ook leuk om de klant het neusje van de zalm te bieden van wat je in huis hebt. Je bent echt een vakman. En je onderhoudt het ook. Je vind het fijn. Je groeit er van. En het liefst publiceer je erover. En je vindt het leuk om te ontwikkelen. En als je het heel goed doet, zijn ook de mensen waarvoor je het doet blij dat je het doet. Dus de stakeholders helpen je, vinden het belangrijk en relevant wat je doet. Die ondersteunen je door dik en dun. Die drie bij elkaar noem ik eigenaarschap, meesterschap en rekschap. Als je die bij elkaar hebt dan zit je zó in je vel. Dus als je niet goed in je vel steekt, ga dan met die drie begrippen eens kijken waar het bij jou aan markeert.'

Zo simpel is het in feite?

'Het klinkt simpel, maar dan komt de feedback. En de zelfreflectie. Vertel eens over jouw passie? En zien jouw collega's die ook zoals jij die ziet? En je vakmanschap? En je omgeving. Steunt die jou? Vinden de mensen, jouw klanten en hun omgeving, het belangrijk en relevant wat jij doet? Mensen gingen daardoor echt met elkaar praten. Geweldig. Ik was toen wat gepikeerd, want tien procent van de medewerkers, 3-4, komt niet meer goed mee. Eerst wel maar als de dingen veranderen en je verandert niet mee draag je steeds minder bij. Dat gaat wringen. Iedereen ziet dat. Maar niemand sprak er over. Maar nu wel. De mensen zijn in groepjes van 8-10 mensen bij elkaar gaan zitten. Met mijn vraag: 'Dit is het probleem'. En met de opmerking 'Ik ben er nu niet meer'. Nou een van de eerste zaken die boven tafel kwam was 'we zijn niet eerlijk tegenover elkaar. En in alle drie de groepen hadden ze dat bedacht die conclusie. Vervolgens vroegen ze aan mij 'wanneer komen we weer bij elkaar'. Maar daarvan heb ik gezegd, dat is aan jullie. Nu was grappig dat iedereen ineens tijd had. Iedereen kon ineens. Er kwam een heleboel energie vrij. Ik heb er zelf ook bij gezeten als medewerker. Wat dan opvalt is dat iedereen talenten heeft en dat iedereen ook een heleboel kan. Soms zitten mensen met hun talent op de verkeerde plek. En die zijn nu aan het nadenken 'hoe kan ik mijn talent beter later renderen hier'. Een tweede waarneming was 'we hebben het altijd over proceseigenaren, maar als je groepjes van talenten bij elkaar zet per proces, dan zie je dat iedereen bij elkaar veel sterker is. Dat is fantastisch om te zien.'

Maar terug naar de kennisvraag. Waar komt je eigen kennis en je eigen inspiratie vandaan? Wat is je eigen bron, je eigen voorbeeld. Hoe raak jij zo gedreven? Waar heb je dat vandaan?

‘Van Twitter. Je leest eens wat. Bijvoorbeeld dat boek van Jim Collins. Toen heb ik een ander boek gelezen. Dat was ook interessant. ‘De verdraaide organisatie’ van Wouter Hart en Marius Buiting. Dat is een mooi boekje. Omdat in dat boek in heel andere woorden precies mijn eigen filosofie terug kwam. In een heel andere taal. Dat was fascinerend. Daar stond een dingetje in, dat als je problemen meemaakt op het gebied van eigenaarschap. Nee, als mensen niet uit zichzelf leren (en dat was met verschillende medewerkers het geval) heeft het waarschijnlijk te maken met eigenaarschap. En een paar dagen later kwam ik dat stuk van Collins weer tegen, en toen dacht ik hé....het gaat dus om passie. En nu heb ik het beet. En toen kwam dat modelletje over eigenaarschap, meesterschap en rekenschap eruit. Dat heb ik toen in de themabijeenkomsten ingebracht als denkmodel.’

Wat is nu de kennis die de medewerkers zouden moeten hebben? Is dat vooral zelfkennis?

‘Waar we in de leergangen nu sterk de nadruk opleggen is, en dat is wat bij professionals ontbreekt, en dat zie je met name bij de oudere professionals, dat is dat zij moeilijk zijn in het delen van kennis. Veel oudere mensen zijn dat ook als het om domeinen gaat, beter in verdelen dan in delen. De meeste mensen kunnen alleen maar verdelen, maar niet delen. Dat je iets met z'n tweeën hebt. Zonder bezit, zonder eigendom. Open communiceren is er ook zo een. Vragen stellen zonder te oordelen is er ook zo een. En doe je het alleen als er om wordt gevraagd of doe je het ook uit jezelf. Dat soort basisvaardigheden en basisattitude, daar draait het om. Daarin moeten veel mensen echt getraind worden, door en door. Systematisch werken is er ook zo een. En tenslotte moeten ze ons toetsingskader door en door kennen en daarmee om kunnen gaan. En ons toetsingskader is best moeilijk heb ik gemerkt. Terwijl het eigenlijk heel simpel is. De kern is: je wil een maatschappelijke ambitie realiseren. En dan zal je altijd zien dat als je bezig bent en er een bepaald resultaat wordt geboekt, dat je dat nooit een op een kan relateren aan datgene dat jij hebt gedaan. Er spelen altijd andere factoren. Dus de volgende vraag is, hoe kan je dan toch zien dat je maximaal presteert. Dat kan je zien door op een aantal gebieden te kijken hoe goed je bent. Dat zijn de volgende gebieden. Ten eerste: bereik je de goede mensen. Neem het voorbeeld schooluitval. Heb je de kinderen die risico lopen in beeld. Het tweede punt is: werk je met de goede mensen samen, heb je een goede synergie, leerkrachten, ouders, mentoren, de wijkagent etc. Heb je ze goed in beeld. Het derde punt is: heb je het vakmanschap. Doe je de goede dingen om die kinderen op de school te houden? Doe je de goede interventies? Weet je überhaupt wat je vak inhoudt? Wat doe je beter dan een buurvrouw zou doen? Zijn al die gasten waarmee ik samenwerk tevreden met wat je doet? Worden de ouders maximaal op hun verantwoordelijkheid aangesproken? Dat die ook zoveel mogelijk hun eigen kracht daarin ontwikkelen? En als je al die mensen bij elkaar optelt en je kijkt wat het bij elkaar kost, en je rekent het om met het aantal kinderen dat je van school houdt, wat kost dat dan per kind en mag dat? Als je op die zes indicatoren erbij houdt, welk maatschappelijk probleem je ook neemt, dan zal je zien dat je veel scherper wordt. Het toetsingskader hebben we een jaar geleden uitgeprobeerd op een aantal projecten hier in de stad. Nu, ze kregen allemaal een dikke onvoldoende. Was meteen helder hoe scherp het was, en hoe robuust. Dat gaan we intern nu doen in vier á vijf groepen die at random worden samengesteld. Om de paar maanden bespreken zij in een periode van 2-3 uur wat ze wilden bereiken, wat ze daarvoor gedaan hebben, en hoe ze dat beoordelen als je de vragen uit het toetsingskader ernaast legt. Wat heb je dan? En kan je dat uitleggen aan de stakeholders? Sterker nog, die zouden we erbij moeten vragen. Daar moeten we het dan wel eerst samen over eens zijn. Het gaat niet om wat ik vind. Maar zo worden we wel eerlijk naar elkaar en leren we ook wat over wat we doen.’

En verandert er maatschappelijk dan ook echt wat, bijvoorbeeld op het gebied van achterstand?

‘Nou, de veronderstelling is dat als je op de indicatoren maximaal presteert, dat er dan wat is veranderd. Dat moet je dan gaan zien. We zijn er net mee bezig. Dus we weten het nog niet. Maar het lijkt

mij sterk als er niks veranderd. De relatie met de gemeente is goed. Als je er met een houding in gaat dat we even gaan onderhandelen, van ik win en jij verliest, dan kom je er nooit uit. Open, delen, samen met elkaar door. En nu gebeuren er heel leuke dingen. Zo ben ik 1,5 jaar geleden gevraagd of ik wil meedenken met de gemeente over het vrijwilligersbeleid. Dus hoe kunnen organisaties worden geprikkeld om meer vrijwilligersvriendelijk te worden. Dus vrijwilligers waar het kan en betaalde krachten waar het moet. Van die werkzaamheden ga ik zo dadelijk bij de gemeente het verslag presenteren. Wat ik daarin heb bereikt. De gemeente had daar ook wat geld voorover. Maar ik heb gezegd dat ik dat wel wil blijven doen zonder dat er een pot geld bij staat. Ik vind het gewoon leuk werk om te doen. Ik heb ook de tijd om dat te doen want ik hoef minder te besturen. Of, beter gezegd, ik denk dat dit het nieuwe besturen is. Horzelen, prikkelen, stimuleren. Steeds opnieuw de vraag naar de bedoeling stellen. En of we dan de goede dingen doen. En die vragen kan iedereen stellen. Besturen is dan hetzelfde als die vragen stellen. Dat zit niet vast aan die ene functionaris. Verder ben ik in juli vorig jaar gevraagd met iemand anders uit de zorgsector om de wereld van welzijn en zorg dichter bij elkaar te brengen. En de vier smaken (maatschappelijk werk, wijkverpleging, Wmo-loket en CJG-consulent) dichter bij elkaar te brengen.'

Je hebt dus een slag gemaakt om niet in structuren maar in netwerken te denken?

'Juist. En daar komen bijvoorbeeld ook die leergangen uit voort. Niet in structuren maar in netwerken denken is cruciaal. Opvallend is overigens dat veel mensen bij netwerken denken aan organisaties. Netwerken is niet iets van organisaties maar van mensen. Personen. Dat is ook datgene dat jij en ik nu met z'n tweeën doen. Nu heeft de gemeente mij afgelopen vrijdag gevraagd of ik samen met een ambtenaar wat cases wil doornemen bij het CJG en de sociale teams. Om te kijken of vanuit de vraag van de klant doorgedacht er systeemhobbels in de drie decentralisaties zitten en of we die weg willen nemen. Dat is een heel leuke klus. Je komt dus bijvoorbeeld bij een gezin, vader aan de drank, moeder spreekt de taal niet, kinderen hangen wat in het rond, de zoon van 19 jaar moet eigenlijk aan het werk. Dan heb je niet te maken met één decentralisatie. Het gaat om jeugdzorg, het gaat om AWBZ, en het gaat om arbeidsre-integratie. Hoe grijpen die drie decentralisaties nu in elkaar als je naar zo'n gezin kijkt. En hoe krijgt dan dat gezin één plan. Vlekkeloos samenwerken gebeurt dus nooit. Die jongen weet je uiteindelijk misschien te plaatsen bij een sociale werkplaats. Maar vervolgens kijkt niemand meer naar die jongen om. Om te kijken hoe het met hem gaat. Dat is een systeemhobbel. We willen met z'n allen dat die jongen aan het werk gaat. We gaan nu met z'n tweeën onderzoekende wijs, lerende wijs, wat komt daar nu uit, wat leren we ervan, hoe kunnen we vervolgens verder acteren. Het klinkt heel eenvoudig, maar dat is het niet. Ik weet door de klussen die ik heb gedaan dat je het verst komt met gewoon vragen. Open en eerlijk. En zeggen wat je ergens van vindt. Dat doet misschien even pijn en kan heel even hinderlijk zijn. Maar men is uiteindelijk wel blij dat het gezegd is.'

Zie je door de andere aanpak dat er nu initiatieven van bewoners komen die er eerder niet waren? Bijvoorbeeld coöperaties? Buurtenergiemaatschappijen, zorgcoöperaties? Als een soort bijvangst?

'Ja, er zijn leuke initiatieven. Zoals een initiatief over stadslandbouw. Maar kijkend naar de grote groep hoogopgeleiden die actief zijn, dan zit mijn zorg niet bij de hoogopgeleiden die een interne locus of control hebben. Die besturen hun eigen leven, die zoeken oplossingen, de richting komt uit hen zelf. De mensen waar de zorgvraag zich zal gaan concentreren zijn de mensen met een externe locus of control. De mensen die zich afhankelijk maken of afhankelijk zijn van hun omgeving. Die niet zelf iets willen, maar geleefd worden. En dus gauw in de klaagstand staan, eigenlijk hun hele leven al. Dan zijn ook de mensen die geen initiatief nemen. Zo zijn we al een jaar bezig met die wijklocaties nieuwe stijl. En dat is best even zoeken. Mensen deden in die locaties al heel erg veel. Mensen moeten hun verdriet verwerken. Ze zijn hun vaste beheerder en hun vaste programma kwijt. Hun Ad. Hun Theo. Maar je ziet op een aantal locaties dat mensen ook beginnen te groeien. Er ontstaan weer leuke dingen. Maar echt kwetsbare mensen zullen niet in dat verhaal van burgerparticipatie stappen. Wel als je dat wat voorsorteert, als je oprijlanen maakt. Invoegstroken. Bijvoorbeeld door een profes-

sional die er voor zorgt dat er een club mensen is die op vrijwillige basis wat leuke dingen organiseert. Dan zal je er mensen bij kunnen krijgen die het misschien nooit uit eigener beweging zouden hebben gedaan. Maar die wel aanhaken als er een paar mensen bezig is. Je moet er ook wat onderhoud aan plegen. Het werkt alleen als er leuke mensen werken.'

En hoe krijg je leuke mensen?

'Door alleen maar leuke mensen aan te trekken. Wat is leuk, iemand die leuk voelt. Mensen worden ook minder leuk. Je moet dus kijken wat mensen doen. Wat goed werk is en wat een goede attitude is. Je maakt vervolgens een kwadrant. En van degenen met slechte attitude en slecht werk, daar neem je meteen afscheid van. Mensen die wel de goede attitude hebben, maar niet kunnen, zijn beter uit met ander werk of een andere taak, of met coaching. Mensen die heel goed presteren en een verkeerde attitude hebben, dat voelt niet lekker. Het werk is vervangbaar, maar die attitude niet. Die bederven de sfeer. Zo samenwerken doen veel groepen niet uit zichzelf. Daar heb je iemand van buiten voor nodig. Een agoog op afstand die dat kan begeleiden. Niet door zelf mensen de deur te wijzen maar door de groep als geheel vooruit te helpen. Ze helpen vaststellen wat zij goed werk vinden en wat zij een goede attitude vinden. En wat zij vinden hoe goed ieder van hen het doet. Dat is netwerk-hrm. Samen werken, samen besturen. Er zijn weinig organisaties die op die manier omgaan met personeel. Ook in het bedrijfsleven niet. Iedereen weet hoe je een tuin moet onderhouden, bemesten, water geven, onkruid weghalen, dat werkt bij een team precies zo. Ik ben bij die masterclass geschrokken. Hoe beperkt veel bestuurders en managers kijken naar organiseren. Heel veel bestuurders denken bij besturen aan een kerstboom, aan iets hiërarchisch, met functies en competentieprofielen. Gisteren had ik nog een manager aan de telefoon van een andere organisatie en die zei dat ze met een managementdevelopmenttraject bezig waren. En die zei dat ze ook Mathieu Weggeman op bezoek kregen volgende week. En hij zei dat het zo leuk is van managementdevelopment dat je leert hoe je functioneringsgesprekken moet voeren en hoe je met competentieprofielen moet omgaan en zo. Dus ik zei, zo, zo, hebben jullie die nog dan. Ja, die hebben we nog wel. Mathieu Weggeman zal hen wel tot andere gedachten brengen, denk ik dan.'

Je zegt eigenlijk dat het allemaal uit jezelf komt. Zijn er meer hier in Breda die er net zo als jij zo tegenaan kijken?

'Inspirerende mensen vind je overal. Waar het op aan komt is verbinden. En ik denk zelf veel na over het vak, over waar het naartoe gaat en hoe we dat het beste kunnen organiseren. Ik ben er dus veel mee bezig. Ik werk hier nu 12 jaar, ben pedagoog van huis uit, sociaal-pedagoog, daarna heb ik een MBA afgerond. Deze MBA, in de vorm van action learning, heeft mij geleerd goed te managen. Mensen ook als manager agogisch te begeleiden. Want daar zit eigenlijk heel weinig verschil in als je het goed doet. Het is allebei mensen helpen hun talenten aan te spreken en te ontwikkelen. Tot zelfstandige professionals. Meesters in hun vak. Er zijn maar weinig agogen die zich dat realiseren. Hoe vaak ze managen. Als je helemaal kantelt, netwerkt, komt de dichotomie tussen management en professionals te vervallen. Dan draagt iedereen bij aan wat je samen wil bereiken. Hoe waardevoller je daarin bent, hoe groter je invloed. Leiden doe je dan samen. Ik ben een redelijk autonoom denkend iemand, ben ik bang. Ik heb overal wat vandaan gehaald en er mijn eigen mix aan gegeven. Jim Collins, 'Good to Great', vind ik wel een goed boek. 'Rizoom' van Gilles Deleuze en Félix Guattari, een fabelachtig boek. Over wat netwerken echt is. Ik hang ook een beetje naar een liberale, anarchistische inslag. Van Marcuse bijvoorbeeld. Over de eendimensionale mens. Die zijn individualiteit en eigenheid kwijt is'

Dat is op zich ook niet gek. Als je naar de elementen kijkt van je werk, waar je accent op legt. Bijna anarcho-syndicalistische elementen zitten daarin. Zoals je vroeger en ook nu nog in Spanje hebt.

'Een mooi boek vind ik ook het boek van Hans Vermaak over 'Plezier beleven aan taaiere vraagstukken'. De essentie van het onmaakbare. De weerbarstigheid ervan. Andre Wierdsma, hoogleraar op

Neyenrode, heeft daar ook goed over geschreven. Zoals 'Co-creatie van verandering'. Over de weerbaarheid van het leven. Verder ben ik geïnspireerd door het boek 'Gedraag je' van Gerald Morsinkhof. Een mooie compilatie van de laatste inzichten uit de sociologie, biologie, zwermtheorie, kuddegedrag. Er zit veel in ons, genetisch gesproken, waar we niet zo veel aan kunnen veranderen. Maar wat wel ons gedrag stuurt. Het is, realiseer je je dan al snel, niet zo effectief om op gedrag te sturen. Beter kun je op de omgeving sturen. En op systemen. Mensen verbinden. Vooral verschillende mensen. We denken altijd dat we alles zelf bedenken. Maar tegelijk is er dat ongerijmde van de natuur die in ons zit. Waar we wel grip op zouden willen hebben, maar wat heel moeilijk is. Dat we in ons DNA maar 0,6 procent verschillen van een chimpansee. Dat is natuurlijk wel heel interessant. Nu maakt die 0,6 procent wel heel veel uit. Maar toch. Een jaar op 5-6 geleden zag ik in Groningen het hamsteren toen de waterleiding kapot was. Dat lag niet ver weg van wat chimpansees doen. Als de nood aan de man komt dan worden we heel primitief.'

Je bent dus hap-snap en vrij intuïtief bezig je kennis van andere denkers tot je te nemen?

'Ik word geprikkeld door wat op mijn pad komt. Ik ben gewoon een vakman die dat vakmanschap steeds beter onder de knie wil krijgen. Vakmanschap is bij WIJ echt een norm. Ook voor mij. Thuis heb ik een stuk of vijftig boeken naast mijn bank staan. Die lees ik tegelijk, het hele jaar door. Ik lees een stuk, leg het weer weg, pak het drie maanden later weer op. Zoals het boek van Tom Kniesmeijer 'De seizoenen van de tijdgeest'. Hierin beschrijft hij dat een open samenleving als de onze dynamisch is. Zich opent en weer afsluit. Op metaniveau is het een organisme. Kniesmeijer ziet patronen die hij lente, zomer, najaar en winter noemt. Zo leek de tijdgeest in de jaren tachtig op die begin jaren zestig. Koud. Arm. Sombor. In 1967 kwam de lente op, denk aan de Anjerrevolutie, net als eind jaren tachtig met de val van de muur en nu de Arabische lente. Kniesmeijer noemt als voorbeeld het boek 'Lof der onaangepastheid' van Herman Milikowski. Milikowski is er in 1961 al op gepromoveerd, toen het dus 'winter' was, maar zijn denken en zijn boek zijn pas veel later, eind jaren zestig, bekend geworden. In 1977 was de tiende druk. Toen hij het schreef was de tijd er niet naar. Het was namelijk flauwekul wat er in het boek stond volgens die tijd. Je ziet het nu ook. Het is pas de laatste 2-3 jaar dat we met WIJ, met onze manier van denken, leven in de goede tijd. Dat het aanslaat. De sociale academie moest 8-9 jaar geleden niks van mij hebben met mijn kritiek.'

Het lijkt wel alsof jullie in Breda voorlopen op datgene dat nu landelijk brede bijval krijgt. Lopen jullie met de 'wijknetwerken' nu ook weer voorop? Zijn de 'sociale wijkteams' achterhaald?

'Het verhaal van Nico de Boer en Jos van der Lans, dat het sociaal werk een productiefabriek is en de echt kwetsbaren laat zitten, dat weten we hier al jaren. Die draai, focus op echt kwetsbaar, outreachend, familie en omgeving erbij, burgers in de omgeving aanspreken, hebben we hier 12 jaar geleden al gemaakt. Wij doen niets anders. Ik heb zelf ook nooit anders gedaan dan wat ik nu ook doe. Alleen past het nu in de tijdgeest. Ik vond het raar dat maatschappelijk werkers niet bij mensen aan huis kwamen. Je moet er nu niet aan denken dat mensen naar een kantoor moeten komen. In hun eigen omgeving zie je de mensen veel beter, snap je ze veel beter. Johan Mackenbach heeft een mooi boek geschreven dat heet 'Ziekte in Nederland'. Over hoe een organisme of een individu zich verhoudt tot zijn omgeving. Dus als je de omgeving gaat veranderen en veel suikers in eten gaat stoppen, dan heeft een organisme wel een paar generaties nodig voordat het daar goed op reageert. Dus de mensen die nu toevallig in deze omgeving verkeren die gaan daar minder makkelijk mee om. Het is dus niet toevallig dat mensen die in een achterstandswijk wonen meer mayonaise gebruiken. Of roken of alcohol drinken. Dat kan je de mensen niet individueel aanrekenen. Want iedereen die in die omstandigheden opgroeit gaat meer mayonaise eten. En blijft dat doen, ook al weet hij hoe slecht dat is. Dat ligt niet aan de persoon, maar aan de omgeving. Dat is een van de recente ideeën uit de biologie, van onder meer Dick Swaab, Daniel Kahneman, Frans de Waal, dat de invloed die je hebt op jezelf heel betrekkelijk is.'

Ik kwam met je praten over kennisvragen op het gebied van actief burgerschap, overheidsparticipatie en de dilemma's waar je dan tegenaan loopt. Via een omweg zijn we daar toch op uitgekomen. Want alles wat we besproken hebben, heeft daar heel uitdrukkelijk mee te maken. Hoe kijk jij daar naar?

'Volgende week ga ik het project 'Meedenken' afronden. We hebben minder instellingen en minder organisaties nodig, minder overheid. En dan is het zaak dat we mensen in staat moeten stellen, net als bij de bakker en het reisbureau, dat mensen het zelf kunnen regelen. Bij burgerparticipatie denken we nog altijd aan de betrokkenheid van burgers bij een instituut of bij een overheid. Maar het gaat in feite om een situatie waarbij het net andersom is. Wanneer de betrokkenheid van het instituut of de overheid bij de burger optimaal is, dan heeft die het allemaal zelf al geregeld. Je moet als gemeente uit de regisseurstand komen. Als je nu praat over vrijwilligers gaat het om een vrijwilliger die een professional of een ambtenaar helpt, in plaats van andersom. Zodra dat andersom gaat, instellingen en overheden vrijwilligers helpen of gewoon burgers helpen, dienen, dan zijn we echt op weg. Dan krijgen we de gemeente die zelf meedoet. Met de burger. Het gaat heel simpel over het feit dat mensen overdag in een harkje zitten, en s'avonds en in de vrije tijd allemaal leuke dingen doen. Waarom zit je dan de hele dag in die gevangenis? Hoe regelen we dat? Hoe kan het werk overdag ook leuk worden? Bij onze organisatie is het leuk omdat wij het verschil tussen professionals en vrijwilligers hebben losgelaten. Iedereen mag alles doen waarin hij goed is. Dat betekent dat als je zo open bent voor vrijwilligers dat de professionals ineens zien dat vrijwilligers het net zo goed kunnen. En wat is het verschil dan nog? Dan moet je wel een goede professional voor zijn om daar goed mee om te kunnen gaan. En die professional wil je dan ook hebben. Dat is de echte. Participatie, wat ik er belangrijk aan vind, is organisaties kantelen. Zich naar de mensen wenden. Zelforganisatie mogelijk maken. Co-creatie, als gelijken die elkaar verder helpen. Zonder regie en andere ballast. De mensen in staat stellen zoveel mogelijk zelf te doen. Ook de mensen die kwetsbaar zijn of onmaatschappelijk. Stuur niet op gedrag, maar maak het gemakkelijk om de goede dingen te doen. Daar heb je hele andere organisaties en overheden voor nodig. En andere politici, ambtenaren, professionals. Dat veranderen, dat kantelen, uit de behandelstand, uit dat beter weten en voordenen, uit de consumentenstand, dat is waar we bij WIJ mee bezig zijn. Dat is ook wat mij het meeste bezig houdt, wat mijn vak is. Mensen faciliteren om zelf aan de gang te kunnen, op de manier die zij willen. Kantelen. Zo puur als het maar kan.'

Foucault heeft het over 'governmentality'. Iets dat moet veranderen. Je moet niet vanuit de overheid denken, maar vanuit de burger. Je zou eigenlijk naar een 'civimentality' toe moeten.

'Precies. De overheid is een 'tool', een hulpmiddel voor de gemeenschap om als gemeenschap vooruit te kunnen leven. Dat is heel wezenlijk. Een gedachte die overigens afkomstig is van Alexis de Tocqueville. Of komt daar dicht bij in de buurt. De overheid heeft zo zijn neiging om het om te keren. Of zij de zaken doet. Maar om als overheid dienend te zijn, dat is toch een hele toer. Een tijdje terug was het nog zo dat van alle organisaties WIJ een van de weinige was die vrijwilligers hielp. Bij alle andere organisaties was het andersom. Daar hielpen de vrijwilligers de professionals, Dat begint nu langzaam te veranderen. Als de sturing van buiten komt, dan helpen de vrijwilligers de klanten, de professionals de vrijwilligers en de managers de professionals. De overheid moet in dat geval ook het goede voorbeeld geven. Maar daar hebben ze de grootste moeite mee. De wethouders en raadsleden waren hier vorig jaar op bezoek voor een tussenstand. Ik vertelde dus dat zij zelf minder te vertellen krijgen. Men had nog niet bedacht dat dit de implicatie was van de opdracht die ze aan mij hadden gegeven. Men beseftte nog te weinig wat het voor henzelf betekende. Maar we gaan daar echt naar toe. In het laatste deel van het boek 'Society 3.0' van Ronald van den Hoff wordt aardig de context beschreven waarbinnen wij ons bewegen. Vooral in het laatste deel. Dat gaat over een samenleving waar iedereen met iedereen verbonden is. Interdependent. Hoe we dat organiseren, hoe we naar zorg kijken, etc. Net als ook het nieuwe boek van Menno Lanting een heel aardige is, 'De Slimme organisatie'. Beide geven heel goed aan 'wat dat andere is'. Dat je als overheid, als organisatie, als bedrijf niet meer in control bent. Alleen weet de overheid dat nog niet, maar er is wel degelijk sprake van. Niet de overheid, maar de burger is nu aan zet.'

Dave van Ooijen is werkzaam bij Platform31, een kennisinstituut voor stad en regio. Platform31 is in 2012 ontstaan door fusie van Nicis Institute, KEI, SEV en Nirov.