

De economie draait op volle toeren, de vraag naar arbeid neemt toe. Het aantal uitkeringsgerechtigden daalt en daarmee ook het budget dat gemeenten van het Rijk krijgen om uitkeringen te verstrekken. Maar de mensen die nu nog een uitkering ontvangen zitten al jaren 'in de Bijstand' en zijn daar, zo gezegd, naar gaan leven. Werkgevers zitten niet op ze te wachten.

Willem Bertels

# Cliënt en klantmanager Wederzijdse afhankelijk

Doordat deze groep bij werkgevers niet aan de bak komt, voelen veel uitstroomconsulenten van sociale diensten zich steeds meer geconfronteerd met een bijna onvervulbare opdracht: de wethouder en hun baas schreeven de prestatie-eisen op, maar het bestand wordt steeds weerbarstiger. Er lijkt geen doorkomen meer aan.

Gelukkig worden de consulenten steeds beter ondersteund. Elke zichzelf respecterende gemeente experimenteert met nieuwe vormen van samenwerking met CWI en UWV, het digitaal klantendossier komt eraan, regionale arbeidsmarkt-offensieven schieten als paddenstoelen uit de grond. Het is echter de vraag of deze, vooral op de organisatie van het werk





gerichte maatregelen voldoende soelaas bieden. Ik vermoed van niet. Ik denk dat er meer moet gebeuren of beter gezegd, óók iets anders. Maar wat?

**Gevestigden en buitenstaanders** Welke periode van de geschiedenis je ook beschouwt, door elke samenleving loopt tenminste één grens. Aan de ene kant daarvan tref je de gevestigden aan, aan de andere kant de buitenstaanders. Dat is een wet van Meden en Perzen. Een net zo universeel geldende wet is, dat de grens tussen beide groepen diffuus is en de grootte ervan varieert. In tijden van voorspoed zijn er minder buitenstaanders dan in tijden van tegenspoed. De derde algemeen geldende wet is dat beide groepen wederzijds van elkaar afhankelijk zijn, om niet te zeggen, tot elkaar veroordeeld zijn. In dit artikel illustreer ik deze drie wetmatigheden aan de hand van de relatie tussen bijstandsgerechtigden en mensen zoals u lezer, en ik.<sup>1</sup> Van daaruit doe ik enkele suggesties over hoe het rendement van het uitstroombesleid zou kunnen worden verhoogd.

Al heel mijn werkzame leven verdien ik mijn brood met het reduceren van verschillen tussen gevestigden en buitenstaanders. Aanvankelijk bij de VNG waar ik onder andere onderzoek deed naar gemeentelijk randgroepjongerenbeleid, later als hoofd van een gemeentelijke afdeling Welzijn en de afgelopen 13 jaar als interim-manager en adviseur bij sociale diensten. Ik leef in weelde omdat er mensen zijn die het minder breed hebben (en omdat dat de overheid dat als een probleem definieert). Je zou zelfs kunnen zeggen, dat het mijn subjectieve belang is arme mensen arm te houden. Immers, zonder arme mensen heb ik niks meer te doen, moet ik mijn bootje verkopen en kan ik mijn hypotheek niet meer aflossen.

Dat geldt niet alleen voor mij. Veel overheidsdienaren en medewerkers van organisaties die door de overheid in stand worden gehouden of gefinancierd, hebben een goed inkomen dankzij het fenomeen van gevestigden en buitenstaanders. En dat zijn er meer dan je zo op het eerste gezicht zou denken. Niet alleen medewerkers van sociale diensten en welzijnsorganisaties houden zich bezig met het reduceren van verschillen tussen gevestigden en buitenstaanders, maar ook mensen die werken in bijvoorbeeld het onderwijs, bij justitie en politie of bij defensie. Al deze mensen zijn op de keeper beschouwd afhankelijk van de minder bedeelden. Willen zij hun nering

overeind houden, dan moeten zij de ongelijkheid in stand houden.

Rijke mensen kunnen dus niet bestaan zonder arme. Zonder substream geen mainstream, zonder buitenstaanders geen gevestigden. Je kunt zelfs stellen, dat als er geen machtsverschillen zouden zijn, de geschiedenis van de menselijke soort stil zou staan. Ik ben dan ook van mening dat het niet erg is dat er verschillen zijn in macht en rijkdom. Wat ik wel erg vind, is dat sommige mensen wegwijnen, zich ongelukkig voelen en alleen. Ik voel me geroepen daar iets aan te doen en ja, ik verdien daar mijn brood mee. Dat is een paradox waar ik het soms moeilijk mee heb en die me een schuldig gevoel geeft.

**Sociaal Isolement** Een volkswijsheid is dat geld niet gelukkig maakt. Hoe meer je ervan hebt, hoe groter je zorgen. Ik wil hier een eigen-wijsheid naast zetten: mensen die niet veel te verteren hebben, zijn niet per definitie ongelukkig. Een jaar of 20 geleden heeft Godfried Engbersen aangetoond dat een tamelijk grote categorie bijstandsgerechtigden zijn zaken prima voor elkaar heeft. Ze hebben het niet breed, maar beschikken desondanks over een goed functionerend sociaal netwerk en kunnen hun boontjes prima doppen. Ze vinden het niet erg van een minimum inkomen rond te moeten komen; ze lijden er niet onder.

Als je gedurende een lange periode bent aangewezen op een laag inkomen en zeker als ook je ouders, familie en sociale omgeving in zo'n situatie verkeren, raak je daaraan gewend; je leert ermee omgaan. Zo kunnen veel, met name oudere, allochtone vrouwen lezen noch schrijven en komen ze amper hun huis uit, laat staan hun wijk. Maar zij verkommeren niet, ze zijn niet zielig, laat staan dat ze hun situatie als problematisch ervaren. Ze mogen dan naar Nederlandse maatstaven niet zijn geïntegreerd, maar ze nemen wel actief deel aan hun éigen sociale netwerk. Ze zijn voor hun inkomen vaak afhankelijk van de overheid, maar verkeren niet in een sociaal isolement.

Het begrip 'sociaal isolement' is uitgevonden door de gevestigden; door overheidsbestuurders, tweede kamer- en gemeenteraadsleden, door overheidsmanagers en professionele hulpverleners. Veel mensen die volgens beleidsmakers, managers en hulpverleners in sociaal isolement leven, zouden daar zelf wel



eens heel anders over kunnen denken. Ik durf de stelling aan dat veel mensen die leven van een minimum inkomen, hun eigen situatie niet als problematisch ervaren. Ik durf zelfs nog een stapje verder te gaan, ook al begeef ik me daarmee misschien op glad ijs. Ik denk dat armoede, zeker voor iemand die voor zijn inkomen is aangewezen op de overheid, een bepaalde mate van (sociale) veiligheid en geborgenheid biedt. Als je eenmaal gewend bent je inkomen van de overheid te ontvangen en als je je daar aardig mee weet te redden, voel je niet meteen de noodzaak om je aan het door anderen opgelegde sociaal isolement te ontworstelen. Ik heb veel cliënten van sociale diensten gezien, die hun situatie wel best vonden, die zich behaaglijk nestelden in hun afhankelijkheid van de overheid. En ik heb er ook gezien die zich, geconfronteerd met een lastige klantmanager, opstelden als hulpeloos slachtoffer. Als iemand die al het leed van de wereld is overkomen en die door het noodlot is getroffen. Uitkeringen en bijzondere bijstand maken mensen afhankelijk van de overheid. Of, zoals Hans Achterhuis in 1979 al zei: elk (welzijns)aanbod schept zijn eigen vraag.

### **Paradox van wederzijdse afhankelijkheid**

We hebben te maken met een ingewikkelde paradox. De overheid wil het verschijnsel van maatschappelijke uitsluiting oplossen, maar juist door het als probleem te definiëren, draagt ze bij aan de instandhouding ervan. Immers:

- De gevestigden (bestuurders, managers en ook hulpverleners) zouden werkeloos worden als ze het probleem zouden oplossen;
- Het gevaar bestaat dat de buitenstaanders (arme mensen) te afhankelijk worden van overheidshulp. Ze komen ongewild in een hulpeloze underdog positie;
- Voor je het weet wordt dat een positie die ook een zekere psychologische veiligheid en sociale geborgenheid met zich mee brengt.

Op deze manier houden gevestigden en buitenstaanders elkaar gevangen in een maatschappelijk patroon van moeilijk te doorbreken wederzijdse afhankelijkheid.

De oplossing van dit probleem van gevestigden en buitenstaanders ligt zo beschouwd niet in hulp van gevestigden aan buitenstaanders, maar in een daad van subversie van de buitenstaanders. Denkt u zich eens in: Wat zou er gebeuren als arme mensen zouden zeggen: we hebben jullie hulp niet meer nodig, we doppen onze eigen boontjes wel. Dan zouden de gevestigden plotseling tot de ontdekking komen dat ze tot

over hun oren afhankelijk zijn van de buitenstaanders. De buitenstaanders bezitten dus wel degelijk macht, zij het in de vorm van dat een groot aantal gevestigden van hen afhankelijk is!

Er is dus onorthodox beleid en vooral handelen nodig, om de groep buitenstaanders zo klein mogelijk te maken en te houden.

**Opdracht van de overheid** Het is een mission impossible het aantal buitenstaanders tot nul te reduceren. Maar het blijft de morele plicht van de overheid uit alle macht te proberen de groep buitenstaanders tot een minimum te beperken. Getriggered door de Wwb en geholpen door de opverende economie zijn gemeenten hier al een aardig eind in gevorderd. Maar het blijken toch vooral de strengheid aan de poort, de huisbezoeken en de Work First-projecten te zijn (geweest) die aan dit resultaat hebben bijgedragen. Uit allerlei onderzoeken blijkt, dat de pogingen om mensen die langdurig in de bijstand zitten (duurzaam) te laten uitstromen of te stimuleren maatschappelijk actiever te worden, niet erg succesvol zijn.

Ik vermoed dat dat komt, omdat we ons onvoldoende realiseren dat het patroon van wederzijdse afhankelijkheid van gevestigden en buitenstaanders zich manifesteert in de één op één interactie tussen de individuele cliënt en de individuele consulent. Beiden houden elkaar gevangen in een patroon van wederzijdse afhankelijkheid: De consulent treedt op als de actieve hulpverlenende partij, de cliënt als lijdzame hulpontvanger. De consulent is geneigd zijn cliënt te bejegenen als hulpbehoevend slachtoffer van de maatschappij, daarbij vergetend dat hij juist door die houding de cliënt van hem afhankelijk maakt. Het gevaar daarvan is, dat er een ongelijke relatie groeit zoals die tussen de ouder die tegen zijn kind zegt: Jij krijgt van mij je natje en je droogje en jij moet doen wat ik zeg, omdat ik weet wat het beste voor jou is. En als je niet doet wat ik zeg krijg je straf. Waarop het kind zich tekort gedaan voelt en weerspanning wordt. Zo groeien ze steeds verder uit elkaar, maar raken ze, paradoxaal genoeg, steeds meer gevangen in het web van wederzijdse afhankelijkheid.

**Confronteren zonder te schofferen** Dit patroon kan worden doorbroken wanneer de consulent zijn cliënt tegemoet treedt als een volwassene die verantwoordelijk is



voor z'n eigen geluk. Als iemand die zijn eigen levensdoel bepaalt, die daarvoor z'n eigen kwaliteiten, talenten en competenties ontwikkelt en inzet en die, als dat nodig is, al z'n schepen achter zich verbrandt. Veel cliënten zitten opgesloten in de veiligheid van hun situatie; ze zijn gewend hulp te ontvangen, maar ze moeten zelf in actie komen om de hun veilige en vertrouwde wereld te verlaten. Uitstroomconsulenten moeten in staat zijn hun cliënten te helpen de angst die daarmee gepaard gaat te herkennen en te overwinnen. Als dat niet meteen lukt, helpt straffen maar weinig en vaak zelfs contra-productief. Ik geloof niet in het uitdelen van een 'afstemming', wat een eufemisme is voor sanctie, boete en maatregel. Wat zeer waarschijnlijk wel helpt is de volgende houding:

- confronteer de cliënt met diens diep ingesleten, soms destructieve, gewoonten;
- focus op dingen die de cliënt wél kan. Je moet erachter zien te komen wat zijn talenten zijn en waarvan hij droomt. Werkgevers willen immers ook weten wat een potentiële werknemer kan. Maar belangrijker nog, het is voor een cliënt nu eenmaal veel motiverender om je talenten te (her)ontdekken en verder te ontplooien, dan de put in te worden gepraat;
- laat los. Als dienstverleners ben je van nature geneigd hulp te bieden, maar het risico daarvan is dat je het initiatief overneemt. En dat moet nu juist bij de cliënt komen te liggen. Geef daartoe je cliënt heel duidelijke en in ieder geval haalbare opdrachten, en laat hem zelf ontdekken hoe en met welke middelen hij deze kan bereiken. In elk geval moeten het opdrachten zijn, waarin de cliënt zijn eigen talent kan aanwenden. En denk vooral ook na over hoe je je cliënt het beste kunt belonen;
- ken jezelf als geen ander. Je moet van jezelf weten over welke talenten je beschikt, maar ook wat je lastig vindt om te doen. Als je bijvoorbeeld van jezelf weet dat je het een crime vindt om een confronterend gesprek te voeren, neem dan eens een collega mee, waarvan je weet dat die daar wel heel goed in is. Probeer echter nooit je eigen zwakke punten om te smeden tot sterke eigenschappen. Want precies zoals dat voor de cliënt geldt, geldt ook voor de consulent: je presteert maximaal als je je eigen talenten kunt inzetten en verder ontplooien.
- wees eerlijk en respectvol en geef vertrouwen. Dat wil zeggen, confronteer zonder te schofferen.

Om zó te kunnen werken, is het belangrijk dat binnen een afdeling of team openheid bestaat over ieders respectievelijke

sterke en zwakke eigenschappen. Daardoor kunnen de teamleden elkaar behulpzaam zijn en van elkaar leren. Dit betekent dat medewerkers zich kwetsbaar moeten durven opstellen. Ook wat dat betreft moeten zij dus kunnen loslaten! Zij moeten een collega of chef over hun schouder kunnen laten meekijken en meedenken over hoe zij hun werk doen. Dat wil zeggen: scherm je eigen caseload niet af. Vormen van inter- en supervisie kunnen daarbij behulpzaam zijn.

**Stijl** De stijl van leidinggeven van de directe chef is de meest kritische succesfactor. Hij zal van elk van zijn teamleden willen weten waar ze goed in zijn en waarin minder goed. Hij zal moeten zorgen voor een veilige en vertrouwenwekkende sfeer en zal tegelijk duidelijk moeten zijn in wat hij van elk van zijn medewerkers verwacht en daar ook consequent op moeten sturen. Daarom is voor lijnmanagers de eerste opdracht: weet welke talenten voor de functie nodig zijn en zoek daarbij mensen die over die talenten beschikken. Probeer niet hun zwakke eigenschappen te verbeteren. Geef ze een duidelijke opdracht, controleer nauwgezet of ze die halen, maar laat ze zelf de weg ernaartoe bepalen. En het grappige is: de houding van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker is dus eigenlijk hetzelfde als die van consulent richting cliënt.

Ten slotte: de term klantmanager is aan vervanging toe. Het woord manager doet te veel denken aan initiatief nemen. Manager associeer je met iemand die het allemaal wel even regelt en die de klant stuurt. Omdat de cliënt echter zichzelf moet leren sturen, past de functieaanduiding 'cliënt-coach' misschien beter bij het vak van de uitstroomconsulent. Een vak dat beslist niet eenvoudig is, temeer omdat een goede coach zijn eigen werk overbodig maakt. ■

**Willem Bertels** is antropoloog en gevestigd als zelfstandig interim-manager en adviseur. Hij is tevens lid van de redactie van Sociaal Bestek ([www.willembertels.nl](http://www.willembertels.nl)).

1 Voor dit artikel versmal ik het segment buitenstaanders tot mensen met een bijstandsuitkering. Tot de gevestigden reken ik voor het gemak degenen die zich beroepshalve bezig houden met het uitvoeren van de Wet werk en bijstand.