



ARNOUD RASKIN



streetwize

Scavenger

Dandora. Een vuilnishoop in Nairobi, Kenia. Blote voeten op een krakende ondergrond. Plastic flessen en bekertjes verzamelen. En een beetje lijm snuiven. Vandaag doen we dit, morgen zien we wel.

Recycleren is overleven. Metaal zoek je bij het ziekenhuisafval.

Aan de papieropkopers kan je papier kwijt. Je krijgt een prijs per kilo. Maar beter zijn de meubelmakers en stoffeerdere. Zij betalen per krant. Plastic als container voor water. Als je betere plastic wil, dan ben je beter af aan de linkerkant van het stort. Daar komen dumptrucks uit de wijken van de expats en rijkere. Die staan voor duurdere merken en dus ook voor dikkere plastic. De dag begint. Overleven is kansen zien.



Ik ben Arnoud, wie ben jij?

Ik ben Javier.

Ik ben 28 jaar, en hoe oud ben jij?

Ik ben 10.

Dit is een mobiele school, wil je eens iets proberen?

Ja.

Wat wil je doen? Kan je je naam al schrijven Javier?

Nee, nee, dat kan ik niet.

Zou je dat willen leren?

Maar, ik kan dat niet.

Maar je kan het toch leren?

Nee, ik kan dat niet.

Mag ik je naam eens schrijven?

J A V I E R

Wil je het ook eens proberen?

Hier is het krijtje.

J A V I E R

Na tien minuten kopiëren is Javier een meter groter
en vol verwondering van zichzelf.
Hij vraagt me om ook zijn familienaam te leren schrijven.

Inhoud

Straatwijzer **Woord vooraf**

13

'Werk genoeg'

Intro

Golven

18

Surfers

21

HOOFDSTUK 1

Op straat

Jezelf zinvol uitvinden

28

Stappen zetten

31

Jump to conclusions

38

Cartagena

42

Mobiele school

46

Unstoppable train

54

Jongeren motiveren

55

Eigen middelen

62

HOOFDSTUK 2

Mobile School

Onze klant

68

Ons werk

69

De eigenwaarde van de jongere

75

Zandkorrels

78

Op het asfalt

81

Empathie en verantwoordelijkheid

83

Lokale partners

85

Educatief curriculum

85

Mobiel op weg in de stad

90

Meten is soms weten

92

Urbán

97

Over eigenwaarde, identiteit en onze self esteem theory /Ann Van Hellefont

102

streetwize

10

HOOFDSTUK 3

Streetwize

De les van de straat	114
Street skill 1: positive focus	121
Street skill 2: resiliënce en agility	128
Street skill 3: 'proactive creativity'	139
Street skill 4: cooperative competition	150
Jezelf zijn en kennen	165
360°-impact-model	167
Van veranderingsmanagement naar veranderingscultuur/Bram Doolaeye	173

HOOFDSTUK 4

De hybride onderneming

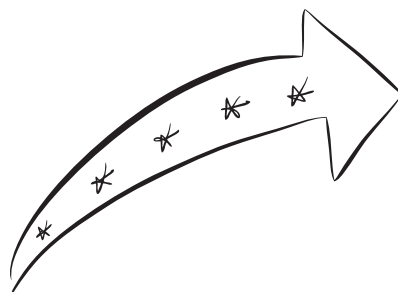
Hoe we hybride werden	182
Waarom van social profit naar hybride?	187
Walk the talk	189
Zelf extra middelen maken	194
Waarom van profit naar hybride?	195
Change en employee engagement	196
Talent	199
Zingeving	204
Engagement	207
De opdracht van elk bedrijf	209
Shared value	210
Waar wachten onze politici op?	217
Game changers	221
Het hybride ondernemersmodel/Bart Van Bambost	232

Terugblik & vooruitblik	239
-------------------------	-----



woord vooraf





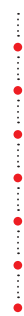
Straatwijzer

Als je met een crisis geconfronteerd wordt, is het aan jezelf om nieuwe keuzes te maken. Goede keuzes maken kan je enkel wanneer je in je kracht staat.

Op straat zijn er winnaars en verliezers. De concurrentie en overlevingsstrijd op straat zijn hard, nog harder dan in onze economische omgeving. Als je over de juiste *street skills* beschikt, gaat het je goed. Als je ze mist, ga je ten onder. Op straat is er weinig keuze.

Of je wint of verliest, is niet de fout van de andere. Je hebt de uitkomst voor een groot deel zelf in handen door in het leven te staan met een positieve kijk op de dingen, te werken aan je veerkracht, te blijven gaan voor je idee en ook coöperatief samen te werken met anderen.

Mobile School werkt voor en met straatkinderen. We willen straatkinderen zelfredzaam maken. Daarom leren we hun om hun eigen identiteit terug te ontdekken en krikken we zo hun eigenwaarde op. Onze mobiele scholen gaan meer dan 2250 keer per jaar de straat op en hebben regelmatig contact met vele duizenden straatkinderen wereldwijd. Onze ervaring met die



winnaars van de straat bieden we lerende organisaties aan via Streetwize. Met Streetwize richten we ons op talentontwikkeling binnenin organisaties. We leren zowel medewerkers, high potentials als leidinggevendenden hoe ze in de moeilijkste omstandigheden vanuit zichzelf succes kunnen boeken. Dat doen we vanuit ons street-skills-model, dat ontwikkeld is vanuit onze jarenlange ervaring met jongeren die op straat leven. Honderd procent van de winsten van Streetwize vloeien terug naar Mobile School. Samen vormen Mobile School en Streetwize een echte hybride onderneming, een twee-eenheid waarin social profit en profit evenwichtig samengaan. Mobile School en Streetwize zijn genetisch aan mekaar geklonken.

Elke mens en organisatie kan leren van de winnaars op straat. Als je in moeilijke omstandigheden het verschil wil blijven maken, moet je de straatattitude van de winnaar hebben. We brengen het verhaal van positieve deviance. We gaan op zoek naar het geheim achter de positieve uitzondering: welke attitudes zorgen ervoor dat iemand erin slaagt om in ongunstige omstandigheden echt het verschil te maken en succesvol te zijn? Het verhaal van Streetwize gaat hierover: de street skills concreet vertalen in een soort handleiding waarmee je aan de slag kan om je competenties aan te scherpen.

Ons *street-skills-model* is gebaseerd op de jarenlange observatie van straatjongeren die, op zichzelf aangewezen, vanuit zichzelf de kracht vinden om eerst te overleven en meer nog: zelfstandig een nieuwe, betere toekomst op te bouwen. Dat *street skills* het verschil maken, tonen ons de duizenden mensen die van de straat hun onderneming hebben gemaakt.

Het *street-skills-model* is dus geen theoretisch *framework*. Het is simpel en eenduidig en het werkt. Binnen de harde wereld van de straat mag je ook niet te veel tijd besteden aan theoretisch gepalaver. In de pragmatiek van de straat moet dat wat je doet, ook meteen werken. Veel tijd is je niet gegund. Je moet vooral doen, anders overleef je niet.

In dit boek vertel ik waarop het *street-skills-model* gebaseerd is. Ik leg je ook uit hoe je de verschillende *street skills* in je organisatie, bij jezelf en je medewerkers kan ontwikkelen en deel kan laten uitmaken van de bedrijfscultuur. Ik ga in op het belang van talentontwikkeling en de kracht van zingeving als motivator voor medewerkers. En als hybride ondernemer wil ik je ook graag inspireren om als ondernemer of organisatie hybride te gaan denken en werken. Maar eerst vertel ik hoe Mobile School en Streetwize zijn gegroeid.

‘Werk genoeg.’





werk genoeg

'Begin bij jezelf'



GOLVEN

Een ivorentorenhoog cliché om mee te beginnen, maar het is niet anders. Vandaag kan je verhalen vertellen die je voor 15 september 2008 de bedenklijke status van fantast opleverden: gedurfde, psychedelische verhalen over ondernemingen, over banken, over landen, voordien onwaarschijnlijk, vandaag de drieste realiteit. 15 september 2008: het faillissement van de Amerikaanse financiële dienstverlener Lehman Brothers. Het zegt iets over hoe ongenaakbaar we onszelf in het Westen waanden. Ons systeem, waarop we jarenlang welvaart hadden gebouwd, bleek fragiel. Voor 2008 ging het gesprek in managementkamers over de hoeveelheid groei dat jaar. Zou het drie procent zijn, een volle vijf of misschien zelfs *double digit*, het absolute CEO-walhalla? Tot daar de onzekerheidsmarge. Sinds 2008 worden ondernemingen omgeven door een heel andere realiteit.

De wereld verandert. En de verandering gaat steeds sneller. Ik stapel de clichés op. Er zijn grondverschuivingen, op alle demografische terreinen. We zien de vergrijzingswolk al een tijdje naderen, kunnen de kracht ervan in cijfers voorspellen en dus van onze strategische modellen voorzien. Straks ziet de samenleving er helemaal anders uit. Er zullen meer ouderen zijn en dankzij de technologie wenkt een langer leven voor iedereen, al wordt dat voor velen misschien onwetend in een verzorgingsinstelling. De vergrijzing zet druk op ons socialezekerheidssysteem en zorgt voor een angstige onderstroom in onze samenleving. Hoe zit het met ons pensioen? Wat met de zorg? Hoe zullen we dat allemaal betalen? Zullen onze kinderen er nog wel van kunnen genieten? En zal er wel iemand zijn om ons te verzorgen?

Er is ook de ontgroening, zoals dat heet. Aan de meeste secundaire scholen studeren er jaar na jaar minder jongeren af. De jongerenstroom naar de universiteiten verengt. Aan de overzijde van de arbeidsmarkt stromen steeds meer mensen uit. Intussen staan onze bedrijven onder hevige concurrentiedruk en moeten ze het verschil maken. Ook zij moeten dus veranderen. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ja, we moeten innoveren, maar waarin kan je dan precies innoveren en hoe doe je dat? Hoe zorg je dat je mensen mee zijn en mee blijven? Hoe zorg je dat mensen zelf met ideeën komen aandraven? Voor bedrijven wordt het straks ongelooflijk belangrijk om talent aan te trekken dat het verschil maakt. De strijd om het schaarse talent binnen te halen, zal hard worden. De capaciteit om dat talent te blijven ontwikkelen en te behouden, wordt cruciaal. Hoe zal je de competenties binnen je bedrijf verankeren? Hoe zal je het talent van alle jongeren maximaal laten ontplooiën? Hoe zal je oudere medewerkers inzetbaar houden? Hoe wil je bekomen dat iedereen zich tijdens een langere loopbaan blijft inzetten en voorkomen dat medewerkers uitgeblust raken? Wie zal daarvoor zorgen?

De wereld, dat zijn wij niet alleen. Dat zijn ook zovele anderen. Elk uur en elke dag komen er 7500 mensen bij. De vergrijzing en ontgroening van de samenleving zijn vooral een westers probleem en ook Japan en zelfs China hebben ermee te maken. Maar in andere delen van de wereld explodeert de bevolking. Een belangrijk deel van die aangroei vindt plaats in de steden. In 1800 leefde slechts drie procent van de wereldbevolking in steden. Bij het begin van de twintigste eeuw was dat al 47 procent. In 1950 waren er 83 steden met een bevolkingsaantal boven het miljoen inwoners. In 1987, 25 jaar geleden, was dat aantal al opgelopen tot 468. Jaar na jaar groeit de



wereldbevolking met bijna honderd miljoen mensen. Vandaag wonen er zo'n 3,2 miljard mensen in een stad. De snelst groeiende steden bevinden zich in gebieden waar de bevolkingsdichtheid nu al hoog is.

De Verenigde Naties voorspellen dat tegen 2030 drie op de vijf mensen in een stad zullen wonen. De wereldsteden zullen dan samen vijf miljard inwoners tellen. En daarvan zullen er twee miljard in slums wonen. Vandaag leven één op de zes mensen, meer dan één miljard, in krotten of op straat. Een recente Unicefstudie toont aan dat er 230 miljoen kinderen jonger dan vijf jaar nooit geregistreerd of ingeschreven werden. Dat betekent dat één kind op de drie officieel niet bestaat.

Er breken ongelooflijk boeiende tijden aan. Ik zeg dat niet vanuit enig sarcasme, ik meen het ook. Er is werk genoeg. De wereld verandert, maar verandering is van alle tijden. Kijk naar vorige generaties. De eerste radiostem weerklonk minder dan een eeuw geleden. De eerste televisie-uitzending, waarnaar samen met de familie en de burens gekeken werd, in zwart-wit, kwam nog geen halve eeuw geleden in de ether. Toen ik geboren werd, was kleurentelevisie nog exotisch en stonden de daken vol antennes.

Ga 25 jaar terug in de tijd en je komt terecht in een wereld met fax en zonder e-mail. Facebook is net tien jaar oud. De Nederlandstalige versie is net vijf jaar oud. Vandaag zijn we allemaal kinderen van het net. Iedereen en alles is geconnecteerd. Hou het internet buitenshuis en je promoveert jezelf tot paria. Mobiele telefonie is er ook op straat. Er zijn in deze wereld meer mensen die geen toegang hebben tot zuiver water, dan mensen die geen toegang hebben tot mobiele telefonie. Heel wat straatkinderen met wie ik gewerkt heb, zijn Facebook-vrienden en houden me zo op de hoogte van wat er gebeurt op hun stoep.

Telkens hebben we die veranderingen als samenleving geabsorbeerd, hebben we ons aangepast. Dat zal in de toekomst niet anders zijn. De mate van succes waarmee we dat zullen doen, zal afhangen van onze capaciteit om paradigma's te veranderen en verworven waarheden los te laten: op macroschaal, als samenleving, en op microschaal, als onderneming, als stad, als gezin en individu. In elke crisissituatie zijn er opportuniteiten. Het gaat erom die opportuniteiten te ontdekken en er voluit voor te gaan. Er is immers werk genoeg, ook aan onszelf. En laat ons daarmee beginnen, met onszelf.



SURFERS

Verandering heeft vele gezichten. Verandering is als een golf die op je afkomt. Als mensen hebben we nogal de neiging om stabiliteit te zoeken. Wat ons in het verleden succesvol heeft gemaakt, zal ons ook straks succesvol maken. Althans, dat geloven we graag. Het idee is comfortabel. Als er een verandering op ons afkomt, verzetten we ons daar dus tegen. Een goed recept berg je niet op. Daarmee blijf je graag uitpakken. In de snel veranderende wereld zijn oude kookboeken echter uit den boze. In een statische context kan je verworven kennis, vaardigheden en ervaring afvinken als op een takenlijstje: netjes je lijstje afvinken en dan rustig achteroverleunen. Maar de realiteit is dynamisch. Het is perfect mogelijk dat de aanpak die je in het begin van het jaar nog resultaat opleverde, zes maanden later



hopeloos achterhaald is. Als je dan enkel blijft achteruit kijken naar het punt waar je vandaan komt en goedgelovig blijft vasthouden aan dat zo vertrouwde recept, zal dat je veel energie kosten en frustraties opleveren. Achter elke gewoonte schuilt veel gevaar. Het verleden mag je alleen helpen om het waarom, hoe en wat van jezelf te begrijpen, om zo wat wijzer vooruit te kunnen kijken.

Mobile School werkt voor en met straatkinderen. Het is onze bedoeling straatkinderen zelfredzaam te maken. Daarom leren we hun om hun eigen identiteit terug te ontdekken en proberen we hun eigenwaarde op te krikken. Pas als je eigenwaarde voldoende is ontwikkeld, als je je bewust bent van wat je wil en datgene waarvoor je staat, zal je ook aan je eigen ontwikkeling willen werken en je willen inzetten voor anderen. We willen geen verandering van buitenaf opleggen, maar jongeren zelf laten veranderen van binnenuit, vanuit hun eigen sterkte, hun talent.

De overlevers op straat kunnen heel goed omgaan met verandering en onzekerheid. Wendbaarheid en veerkracht zijn cruciale vaardigheden voor hen. Als wij met verandering willen leren omgaan, kan het dus nuttig zijn om even te kijken hoe straatkinderen dat doen.

Tegen een golf van verandering mag je niet inzwemmen. Vroeg of laat sla je dan tegen de rotsen. Je moet op de golf surfen. Of de golf zich aan je openbaart als een aanrollende, bedreigende watermuur of eerder als een wildwaterparadijs, heeft alles te maken met je basishouding, je attitude. Je kan tegen het water strijden of je kan de energie van de golf gebruiken om de wereld te verkennen, om je blik te verruimen, om nieuwe mogelijkheden op te zoeken. Als de wereld verandert, kan je dat gegeven beschouwen als een gigantische opportuniteit om zelf mee vorm te geven aan die wereld.

De vraag is of je gaat lijden of zelf gaat leiden. Gegeven de snel veranderende wereld is het enorm belangrijk om de zwemmersmentaliteit om te gooien naar een surfersmentaliteit.

Als je wil surfen, moet je *streetwize* zijn. Ik vertel graag en vaak over onze aanpak. Ik doe dat voor groepen bedrijfsleiders en hun medewerkers ... Als ik aan de mensen in mijn publiek dan vraag wie van zichzelf vindt dat hij of zij *streetwize* is, begint men steevast rond te kijken. Er volgt dan ook gemompel. 'Waar heeft Raskin het over?' Het ingehouden antwoord gaat vaak de richting uit van: 'Ik ben geconnecteerd met de realiteit', of: 'Ja, ik sta met mijn voeten op de grond', of: 'Ja, ik trek overal mijn plan.' En dat klopt, maar wat doe je ermee? Hoe ontwikkel je die vaardigheid om je uit de slag te trekken? Om dat te kunnen, moesten we de abstracte invulling van het *streetwize-zijn* concretiseren tot vaardigheden die je kan aanleren en trainen.

In dit boek stel ik je die vaardigheden voor en vertel ik hoe je ze kan aanleren en oefenen. Vijftien jaar ervaring in het werken met straatkinderen heeft ons geïnspireerd tot een *street-skills-model*, dat ons helpt om mensen en organisaties te laten groeien in een context van onzekerheid en verandering.

Maar om het plaatje straks helemaal te begrijpen, moet je ook het hele verhaal leren kennen. Hoe het allemaal begon ...





streetwize

streetwize



streetwize



*op
straat*

hoofdstuk 1

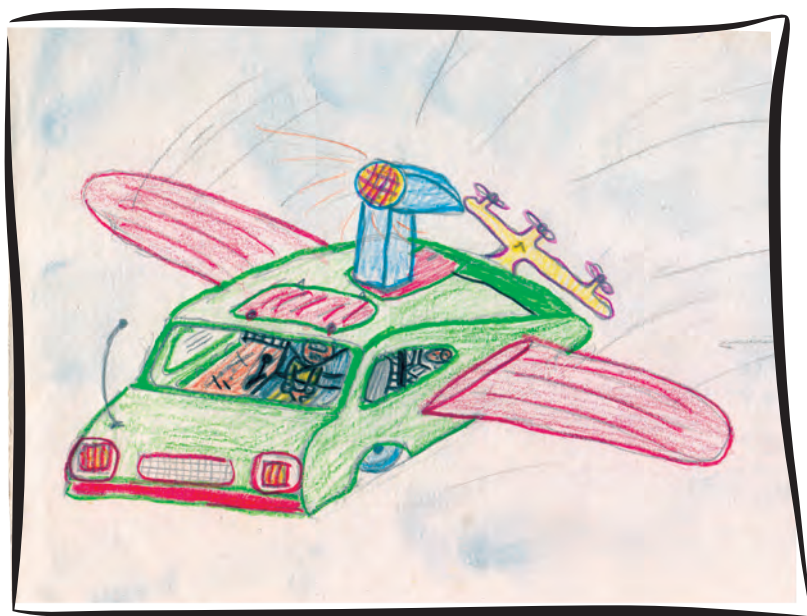
'We vergeven maar vergeten niet'





JEZELF ZINVOL UITVINDEN

‘Arnoud, wat wil je graag worden als je groot bent?’ De vraag werd me als twaalfjarig kind vaak gesteld. Alsof ik dat voor de mensen om me heen intussen nog niet duidelijk genoeg had gemaakt. Alles wat ik in handen kreeg, haalde ik uit mekaar om het te doorgronden. Geen kans liet ik liggen. Ik kreeg dat wat uit mekaar was gehaald, vervolgens wel veel moeilijker terug in mekaar geknutseld. Er was het apparaat voor en na, soms tot frustratie van mijn ouders. Maar gelukkig begrepen ze het toen ook al: enkel als je fouten mag maken, kan je leren.



Een van mijn hersenspinsels was een multifunctioneel voertuig dat kon rijden, kon vliegen, kon sporen en varen.

Arnoud zou uitvinder worden, dacht ik. Uitvinder worden, daar bestaat jammer genoeg nog geen opleiding voor. Het zou nochtans mooi en nuttig zijn. Productontwikkelaar was een aardig alternatief voor mijn roeping als uitvinder. Master in Product & Industrial Design klinkt wel wat moeilijker en saaier dan uitvinder, maar een ingewikkelde naamgeving is een kenmerk van de volwassenwereld. In onze drang om serieus te zijn, maken we dat wat eenvoudig kan graag en vaak complex. Mocht er ‘uitvinder’ op mijn diploma hebben gestaan, dan hing het hier ingekaderd aan de muur van mijn kantoor. Nu niet.

Als je aan een groep docenten in een hogeschool vraagt of ze als twaalfjarige reeds wisten dat ze ooit les zouden gaan geven, steekt een relatief hoog percentage de hand op. Stel dezelfde vraag aan *private bankers* en vrijwel niemand toont de hand. Je hebt jobs waaraan een soort roeping verbonden is en je hebt jobs waarin je belandt, waarbij de zingeving erin bestaat carrière en centen te maken. Ook dat is een doel. Maar hoe verder dat zingevende doel afligt van je effectieve dagelijkse activiteit, hoe groter de kans dat je vroeg of laat zal worstelen met de vraag: ‘Wat wil ik zelf bereiken?’ en ‘Voor wie doe ik het allemaal?’ Ik ontmoet heel veel mensen, ook heel ‘succesvolle’, die op die vragen geen authentiek antwoord kunnen verzinnen. Die leegte, dat is onze vorm van armoede, in onze samenleving. En op lange termijn heeft die armoede ook een impact op onze economische welvaart.

Zingeving speelt een cruciale rol in mijn verhaal en in dat van Mobile School en Streetwize. ‘Waarom doe je wat je doet?’ Het is dé vraag die vroeg of laat bij iedereen het hoofd instroomt. Uiteindelijk stel je jezelf



als mens toch de vraag of je jezelf kan realiseren in wat je met je gegeven tijd uitricht, of je wel kan zijn wie je bent. Als mens kan je ongelooflijk veel aan. Maar het moment waarop je van je eigen persoonlijke essentie wegdrijft, uit je basis stapt, buiten je fundamentele keuzes, je eigen missie en je eigen identiteit, bevind je je op drijfzand. Als je eigen waarden en die van je partner of je omgeving niet met elkaar stroken, raak je vroeg of laat in conflict.

Ik vertaal het woord zingeving al even naar de relatie organisatie-medewerker. Zingeving is verbonden met motivatie. En motivatie bepaalt voor een groot stuk hoe succesvol je bent. Waarom staan we 's morgens vroeg op en kiezen we ervoor om dag na dag een welbepaalde job uit te oefenen voor een welbepaalde werkgever? Is dat omwille van het loon dat dient om de rekeningen te betalen? Is dat omwille van de prachtige bedrijfswagen en de carrièrekansen die straks een nog prachtigere bedrijfswagen beloven?

Natuurlijk moet er bij iedereen brood op de plank komen en is het uitoefenen van een job een manier om daarin te voldoen. Maar met Maslov in het achterhoofd weten we dat we als mens nog andere behoeften hebben dan brood: sociaal contact, waardering, erkenning en zelfontplooiing.

De vraag is dus wat organisaties meer kunnen bieden dan een loon en de materiële voordelen die bij een job horen.

Als je talent wil aantrekken en behouden, kan je uitpakken met extralegale voordelen en firmawagens. Maar wat als iedereen dat doet? En wat als die extralegale voordelen er alsmaar minder toe doen?

Je zou het potentiële succes van een organisatie kunnen voorspellen door aan alle medewerkers te vragen: 'Waarom werk jij hier?' Hoe meer authentieke, duidelijke antwoorden voorbijgaan aan loon en extralegale voordelen, hoe sneller ik in zo'n bedrijf zou durven investeren.

Als het straks een uitdaging wordt om medewerkers aan te trekken en het bestaande talent gemotiveerd en inzetbaar te houden, wordt authentieke zingeving heel belangrijk. Als je die niet aanbiedt, zullen medewerkers die zingeving ergens anders zoeken. Ook in relatie tot de klant is het cruciaal om op de zingevingsvraag een gepast antwoord te geven. Als je zelf geen echte betekenis geeft aan je doen en laten, doen andere mensen of organisaties dat in je plaats.

De zingeving die je de medewerker en de klant aanbiedt, zal bepalen of die zich tot je aangetrokken voelt of niet. Mensen zijn altijd op zoek naar zingeving. Mensen doen dat omdat ze het vandaag kunnen en willen. Firmawagens, extralegale voordelen, etentjes, cadeaus, blitse emo-marketing en andere incentives vormen vaak een surrogaat voor de authentieke zingeving als duurzame motivator in een organisatie. Morgen vormen ze een zwakteaanbod.

STAPPEN ZETTEN

De Masteropleiding in Product & Industrial Design zat me als gegoten. De eerste paar jaar van de opleiding voelde ik me echt als een vis in het water. Conceptuele dingen bedenken, ideeën genereren, heerlijk was dat. Maar naarmate de opleiding vorderde, begonnen mijn coaches steeds vaker te vragen

