

## Verlag Verdiwel Werkcollege

# “Stagnatie van professionals voorkomen en aanpakken”

Woensdag 21 maart in De Observant

Stadhuisplein 7 Amersfoort

Door Ron van de Water

In de meeste organisaties lijdt 15 tot 25 procent van de professionals aan stagnatie. De hoogte is afhankelijk van de ontwikkeling van de organisatie en van haar positie in de omgeving. Wat verwachten we van professionals? Hoe herken je stagnatie bij professionals? Hoe voorkom je die en hoe pak je die aan? Deze centrale vragen werden beantwoord in dit Verdiwel Werkcollege door Ron van de Water, die samen met Mathieu Weggeman een boek schreef over dit vraagstuk. Maar eerst verzorgde bestuurslid Else Leih een pitch over de maatschappelijke Business Case Jongerenwerk.

### Pitch maatschappelijke Business Case Jongerenwerk door Else Leih

Goed jongerenwerk levert flinke besparingen op de zorg op. Dat blijkt uit de maatschappelijke Business Case Jongerenwerk (mBC) die Participe Advies in opdracht van het ministerie van VWS ontwikkelde. ‘Met deze mBC maken we inzichtelijk hoe de inzet van jongerenwerk leidt tot lagere



zorgkosten,’ vertelt Else Leih. ‘Door de decentralisatie kunnen gemeenten zelf keuzes maken, bijvoorbeeld of ze meer aan jeugdzorg en minder aan jongerenwerk willen besteden of andersom. Het ministerie gaat daar dus niet meer over, maar wilde wel dat gemeenten kennis nemen van de preventie door investeringen in het jongerenwerk. Daarom gaf het ministerie de opdracht voor deze mBC.’ Participe voerde deze mBC uit in samenwerking met het lectoraat Youth Spot van de Hogeschool van Amsterdam en met zeven andere welzijnsorganisaties: De

Schoor, Combiwel, DOCK, MOOI!, Stichting Jeugd- & Jongerenwerk, ContourdeTwern en Streetcornorworks. Ambtenaren van de gemeenten Utrecht, ’s-Hertogenbosch en Amsterdam deden mee, evenals jongeren en stakeholders van het jongerenwerk. Else was projectleider.

Met deze mBC is de preventieve werking van jongerenwerk aangetoond. ‘Jongerenwerk kun je echt preventief inzetten,’ legt Else uit. ‘Door vroegsignalering en de vertrouwensrelatie van jongerenwerkers met jongeren kun je vaak duurdere zorg voorkomen. Maar er zijn ook situaties waarin jongerenwerk en met zorg gecombineerd wordt. Als het goed gaat, kun je dan zorg afschalen. We zien dat jongeren dan sneller op de been zijn. Maar ook dat broertjes dan geholpen worden. Zo voorkom je ook weer nieuwe problemen. Uit onze mBC blijkt dat je door de inzet van jongerenwerk jaarlijks 45 miljoen euro kunt besparen.’

Een ander effect van het jongerenwerk is dat het de sociale cohesie in wijken versterkt. Else: 'Persoonlijke vaardigheden en zelfvertrouwen van jongeren groeien als zij actief bij kunnen dragen aan de wijk. Dat heeft een positieve effect op hun ontwikkeling.'

Download hier de mBC: <https://www.participieadvies.nl/maatschappelijk-resultaat-inzichtelijk/maatschappelijke-business-case>

## Verdiwel Werkcollege

### Kenmerken professionals

Voorzitter Greet Bouman heet vijf gasten welkom: Annette Aukema (WIJ Heemstede), Miriam Bryson (Welzijn Rijswijk), Vigdis van der Giesen (Hefgroep Rotterdam), Pamela van der Kruk (Stichting Welzijnswerk Sliedrecht) en Godfried Lambriex (Stichting DOCK, regio Amstel en Zaan). Na een kennismakingsronde introduceert voorzitter Greet Bouman Ron van de Water als auteur van het boek "Stagnatie van professionals voorkomen en aanpakken", dat hij samen met Mathieu Weggeman schreef, en als oprichter van opleidingsinstituut Learnworks. Hij is gespecialiseerd in loopbaanontwikkeling.

'Mijn moeder woont in Den Bosch, zij is bijna negentig en vindt het raar dat iedereen maar moet blijven leren,' vertelt Van de Water. 'Maar we leven nu in een wereld waarin alles snel verandert en daarom is het logisch dat professionals moeten blijven leren.'

In de visie van Van de Water onderscheiden professionals zich door de volgende kenmerken:

- zij beschikken over gespecialiseerde kennis, doorgaans verkregen na een langdurige opleiding en door voortdurend leren van opgedane ervaringen en toegepaste vaardigheden;
- zij streven naar autonomie en hebben het recht om keuzen te maken over hoe en met welke middelen zij hun beroep uitoefenen;
- zij zijn gedreven en in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van hun beroep;
- zij hebben behoefte aan identificatie met de beroepsgroep en met gewaardeerde collega's;
- zij hebben een sterke beroepsethiek en voelen zich verplicht diensten te verlenen zonder voortdurend rekening te houden met het financiële belang van de organisatie;
- zij streven er naar niet emotioneel bij cliënten betrokken te raken;
- zij hanteren professionele standaarden en willen (beroeps)normen intercollegiaal handhaven en controle op het gedrag van andere professionals.

Leden van Verdiwel herkennen deze kenmerken en voegen er nog enkele aan toe vanuit hun eigen ervaringen: professionals in het sociaal werk zijn dienstbaar, klantgericht, opereren in verschillende werelden en zijn trots op hun werk. Kenmerkend voor sociaal werkers is ook dat zij vrijwilligers ondersteunen en trainen om actief te zijn in het sociale domein. Tot op zekere hoogte professionaliseren zij vrijwilligers. Beroepsregistraties en kwaliteitslabels dragen eveneens bij aan professionalisering.

### Relatief autonome professionals

Van de Water constateert dat steeds meer nieuwe professies komen, zoals procesbegeleiders, verandermanagers en webdesigners en dat oude, vertrouwde beroepen als verwarmingsreparateurs niet meer in een slobbertrui aan de deur komen, 'maar in nette kleren en met een computer. Ook dat is professionalisering. Dat geldt ook voor het maken van een Business Case.'

Kortom: er komen steeds meer professionals, steeds meer beroepen professionaliseren en er wordt een steeds professionelere houding gevraagd. Professionals werken steeds meer samen in integrale teams, partnerships of netwerken en wat zij daar aan waarde toevoegen – vanuit hun professionele identiteit of 'DNA' – wordt steeds belangrijker. De sturing van deze professionals wordt steeds complexer, omdat de grenzen tussen organisaties opener zijn, professionals door sociale media zichtbaarder zijn en relatief autonoom functioneren. Vaak ligt de loyaliteit van professionals in het sociaal werk veel meer bij de klant dan bij hun moederorganisatie. Terwijl organisaties enerzijds samenwerken maar anderzijds bij aanbestedingen als concurrenten tegenover elkaar kunnen staan.



### **Vier loopbaanfasen**

In de ontwikkeling van professionals onderscheidt Van de Water vier opeenvolgende loopbaanfasen. De eerste fase is die van afhankelijk zijn van anderen. De beginnende professionals accepteren bereidwillig de leiding van anderen. Zij maken zich basis- en routinetaken eigen, laten resultaten zien op deeltaken en verrichten werk effectief onder tijds- en budgetdruk.

De tweede fase is die van onafhankelijk bijdragen. In deze fase nemen professionals verantwoordelijkheid voor omschreven projecten, vertrouwen zij minder op leiding, werken zij onafhankelijk en dragen significant bij aan de output van de organisatie. Hun bekwaamheden nemen toe, ze ontwikkelen geloofwaardigheid en een reputatie en vormen een sterk intern collegiaal netwerk.

De derde fase is die van bijdragen door middel van derden. In deze fase specialiseren professionals zich dieper en breder. 'Zij ontwikkelen een breed business

perspectief en stimuleren anderen met ideeën en kennis,' zegt Van de Water. 'Als manager, mentor of ideeënleider faciliteren ze het ontwikkelen van anderen. En zij vertegenwoordigen de organisatie effectief bij klanten en externe groepen.'

De vierde fase is die van leiderschap van de organisatie. De professional is gepromoveerd tot manager of directeur en geeft richting aan de organisatie, oefent verantwoord macht uit, verwerft noodzakelijke resources, bereidt potentials voor op leiderschapsposities en vertegenwoordigt de organisatie bij kritische strategische issues.

Gemiddeld nemen de prestaties van professionals toe tot de leeftijd van 35 tot 40 jaar. Dan kunnen er drie dingen gebeuren: professionals blijven zich ontwikkelen, ze handhaven zich op hetzelfde niveau of ze stagneren: dan daalt de curve en nemen hun prestaties af.

Door digitalisering en robotisering gaan alle ontwikkelingen in werkprocessen steeds sneller, terwijl we steeds later met pensioen gaan en tot op steeds hogere leeftijd moeten doorwerken. Dat maakt het risico op stagnatie van professionals steeds groter.

Van de Water stelt dat veel professionals zich na hun 40<sup>e</sup> niet verder ontwikkelen of stagneren, terwijl anderen dat juist tot hun pensioen blijven doen. Sommigen ontwikkelen zich niet verder dan de eerste of de tweede fase. De overgang naar elke volgende fase is een uitdaging. Soms kiezen professionals ervoor het oude en vertrouwde te handhaven, in hun comfortzone te blijven. Anderen houden juist van de uitdaging en spanning die een overstap met zich meebrengt. Zij krijgen het voor elkaar uit te blinken in de derde of zelfs vierde fase. Waarbij Van de Water opmerkt dat er ook professionals zijn die tot die vierde fase promoveren, maar in de derde beter tot hun recht komen. In fase drie moet je volgens Van de Water 'procesgevoelig' zijn. 'Je moet mensen kunnen lezen.' Voorheen waren alle directeuren en managers lijnfunctionarissen. Tegenwoordig zijn organisaties platter – zeker in het sociaal werk – en zijn managementfuncties procesgericht. Dat blijkt ook wel uit benamingen als procesmanager, verandermanager en coachend manager.

Van de Water benadrukt dat stagnatie overal voorkomt: in de economie, in de politiek, in je loopbaan, in je gezondheid, in je relatie. Hij definieert stagnatie als 'de ongewenste (vroegtijdige)

afname in de groeisnelheid van een professional door een verstoring van de ontwikkeling die tot lagere prestaties en uiteindelijk tot professionele stilstand kan leiden. Stagnatie is een signaal voor verandering: voor aanpassen en leren.' Uitgangspunt van deze definitie is dat professionals zich moeten blijven ontwikkelen.

Organisaties kunnen erop sturen dat professionals de overstap van de eerste naar de tweede en van de tweede naar de derde fase maken. Daar ligt niet alleen een mooie taak voor coachende managers, procesmanagers en verandermanagers, maar ook voor informele leiders binnen de organisatie. 'Het kan goed werken om hun leiderschap formeel te maken en te belonen,' zegt Van de Water. 'Als je samenhang in je organisatie wilt houden, moet je in alle fasen investeren en stimuleren dat iedereen de waarde van jouw organisatie uitdraagt. Personeelsmanagement loopt parallel aan visieontwikkeling.'

### Signalen van stagnatie

Van de Water deed zelf onderzoek en ontdekte twee belangrijke signalen van stagnatie: 'Enerzijds nemen stagnerende professionals geen of weinig nieuwe informatie op. Anderzijds zijn ze minder



flexibel en kunnen ze zich moeilijker aanpassen aan nieuwe omstandigheden.' Ook Verdiwelleden zien dergelijke signalen. Zo kan de Dramadriehoek uit de Transactionele Analyse zich manifesteren als professionals zich aanvankelijk gedragen als redders, vervolgens als aanklagers en tenslotte als slachtoffers. Soms sluiten professionals zich letterlijk af voor nieuwe informatie, bijvoorbeeld door te weigeren nieuwe sociale media te gebruiken. Anderen protesteren tegen

veranderingen en zeggen: 'Ik ben daar klaar mee'.

Zowel factoren in de werkomgeving als kenmerken en omstandigheden van professionals (ziekte bijvoorbeeld) kunnen leiden tot stagnatie. Hun ontwikkeling wordt verstoord, hun ontwikkeltempo wordt lager en hun performance neemt af. Oorzaken leggen zij buiten zichzelf.

Op de vraag welke eerste signalen van stagnatie zij in hun organisaties waarnemen, antwoorden deelnemers dat er enerzijds professionals zijn die onbegrensd gedrag vertonen door overuren te maken en hun emotionele betrokkenheid door te laten slaan. Terwijl er anderzijds ook zijn die veel mopperen, in de weerstand schieten, zeggen dat ze het niet meer 'trekken' of alle oorzaken van problemen buiten zichzelf leggen. Die nieuwe klussen simpelweg niet in hun planning opnemen, vluchten in dagelijkse beslommingen, geen gebruik maken van hun loopbaanbudget en vaak klagen over arbeidsomstandigheden.

Van de Water voegt nog een aantal andere kenmerken van stagnatie onder professionals toe: ze worden minder innovatief en herhalen succesrecepten, hun netwerk breidt zich niet meer uit, ze nemen minder initiatief, hun presentatie vlakt af, ze worden passiever, minder flexibel en minder effectief.

Zijn we in de sociale sector niet 'te lief' voor klagende stagnerende professionals? Accepteren we teveel? 'Ook in het bedrijfsleven zien we al deze verschijnselen,' antwoordt Van de Water, 'maar daar zijn wel meer mogelijkheden om stagnerende werknemers aan te pakken'.

In het verloop van stagnatie onderscheidt Van de Water vier fasen:

1. gezond functioneren;
2. inadequaaf functioneren;
3. disfunctioneren;
4. langdurige ziekte/afhaken.

Stagnatie treedt dus op in fase 2 en 3. In de overgang van de eerste naar de tweede fase moet je preventief te werk gaan om stagnatie te voorkomen. En in de derde en vierde fase moet je stagnatie curatief aanpakken. Hoe eerder je ingrijpt hoe beter, benadrukt Van de Water.

In de meeste organisaties lijdt 15 tot 25 procent van de professionals aan stagnatie. De hoogte is afhankelijk van de ontwikkeling van de organisatie en van haar positie in de omgeving.

### **Stagnatie voorkomen of aanpakken**

Aan de hand van een stagnatiemodel legt Van de Water uit dat je de ontwikkeling van professionals vanuit een individueel of vanuit een collectief perspectief kunt stimuleren. Bij het collectieve perspectief gaat het enerzijds om kennisontwikkeling (adaptiviteit) en anderzijds om culturele ontwikkeling (open mindset). Het individuele perspectief heeft enerzijds betrekking op persoonlijke ontwikkeling (welzijn en betrokkenheid) en anderzijds op professionele ontwikkeling (loopbaanontwikkeling). Dit model kun je gebruiken om je organisatie door te lichten en maatregelen te treffen om stagnatie te voorkomen. In hun boek beschrijven Van de Water en Weggemans hoe zij deze 'stagnatie-audit' toepassen op de Belastingdienst.

Uit een dialoog van Ron van de Water en de deelnemers kwam een aantal suggesties naar voren om stagnatie te voorkomen en aan te pakken:

1. Stimuleer kennisontwikkeling, culturele ontwikkeling, welzijn en betrokkenheid en loopbaanontwikkeling van je medewerkers.
2. Zorg dat signalen van stagnatie onder professionals worden opgepikt en doe daar iets mee.
3. Voer regelmatig gesprekken met medewerkers. Bespreek eventuele problemen en probeer die samen zo snel mogelijk op te lossen.
4. Maak duidelijk dat wat je van medewerkers verwacht, in de loop van de tijd verandert. Omdat de samenleving verandert, het werk, de organisatie, de samenwerking met anderen et cetera.
5. Stel grenzen aan stagnatie.
6. Als medewerkers in wijkteams werken en daarin niet goed functioneren, weten andere medewerkers van dat wijkteam dat. Als werkgever moet je geregeld hebben of regelen dat dit soort signalen bij jou of een van je managers of teamleiders terecht komen en moet er een gesprek volgen.
7. Professionals in partnerships, netwerken en integrale teams moeten daarin een duidelijke positie hebben het moet duidelijk zijn welke waarde zij toevoegen.
8. In elke organisatie heb je innovators en conformisten. Beloon de prestaties van innovators en geef hen de ruimte. Dat geeft nieuwe energie in de organisatie. Dan is de kans groot dat conformisten mee gaan in de innovaties, er ook bij willen horen.
9. Maak teams waarin innovators en conformisten samen werken.