



verdiwel
verbindt en inspireert

Verslag

Najaarsworkshop “Niet stagneren, maar samen sturen!”

Voor leden én/of managers/medewerkers!

Woensdag 19 september 2018, Aristo Utrecht

1 Inleiding

De samenleving verandert steeds sneller. Organisaties die de aansluiting op de samenleving willen houden of versterken, veranderen eveneens steeds sneller. Volgens **Anke Siegers** zitten we in een kantelperiode: een tijdperk van turbulentie en onzekerheid. Ook kennisontwikkeling gaat steeds sneller. Professionals zijn dragers van deze kennis. Omdat alles sneller verandert en zij langer door moeten werken, lopen zij het risico in hun werk te stagneren. Hoe pak je stagnatie aan en hoe kun je die voorkomen? Daarover verzorgde hoogleraar organisatiekunde **Mathieu Weggeman** een workshop in het ochtendprogramma van de Najaarsworkshop. **Anke Siegers** schreef “De nieuwe route”, waarin zij pleit voor ‘een kanteling in denken, organiseren en doen die leidt tot een gelijkwaardige samenwerking tussen cliënt en organisatie, inwoners en overheid, leefwereld en systeemwereld”. Een ‘must-read’ voor iedere organisatie die hierbij betrokken is, zegt Erik Gerritssen, secretaris generaal van het ministerie van VWS.

Wat is de beste koers voor welzijnsorganisaties? En voor Verdiwel als beroepsvereniging? Daarover ging Siegers in gesprek met de deelnemers aan de Najaarsworkshop: leden én managers en medewerkers!

Tussen bovengenoemde workshops splitste het gezelschap:

- Leden van Verdiwel – directeuren en directeur-bestuurders – gingen met elkaar in discussie over de toekomstige koers van Verdiwel, waarvan een apart verslag is gemaakt en onder de leden verspreid.
- Managers en andere medewerkers maken kennis met twee inspirerende praktijkinnovaties:
 1. “Mont Ventoux on wheels” door operationeel manager en bedenker van dit project: **Jan Willem Koopman** van Stichting WIEL in Elburg.



2. “Samensturing” door professionals in welzijnsorganisaties, door regiomanager **Roswitha Heitbrink** van Stimenz in Apeldoorn. Samensturing als organisatieprincipe is ontwikkeld als een veranderfilosofie. Samensturing doet recht aan het principe van wederzijdse afhankelijkheid met win

win denken. Een veranderproces wordt vanaf het begin aangevlogen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en management.
Kernprincipes van samensturing : definieer beslisruimte, werk samen, bied maatwerk, practice what you preach.

Van deze praktijkinnovaties is geen verslag gemaakt. Aan het eind van dit document vind je als bijlage het verslag van de presentatie die Jan Willem Koopmans Collega Tim Lansink verzorgde op een andere bijeenkomst van Verdiwel, plus een link naar het filmpje over dit bijzondere project. Van de workshop van Roswitha Heitbrink is haar powerpointpresentatie als aparte bijlage toegevoegd. Hieronder staan de verslagen van de workshops van Mathieu Weggeman en Anke Siegers.

2 Workshop “Leiding en betrokkenheid in de moderne professionele organisatie”

Door prof. dr. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, gespecialiseerd in kennis- en innovatiemanagement.

2.1 Inleiding

Kennisontwikkeling gaat steeds sneller en hetzelfde geldt voor kennis veroudering. Professionals zijn de dragers van deze kennis. Tegelijkertijd gaan die professionals op hogere leeftijd met pensioen. Hun loopbanen duren langer. Door deze ontwikkelingen wordt de levenscyclus van professionele kennis steeds korter. In hun boek “Stagnatie van professionals” zetten Ron van de Water en Mathieu Weggeman uiteen wat daar tegen te doen is. Tijdens het Verdiwel College op 21 maart ging De Water vooral in op preventie. In de Najaarsworkshop zet Mathieu Weggeman uiteen hoe je met professionals tot een collectieve ambitie komt, wat de verschillende fasen in de ontwikkeling van de professional zijn en wat dat betekent voor hun aansturing!

2.3 80% van de professionals doet liever iets goed dan fout

Volgens Mathieu Weggeman wordt het stempel van burnout vaak ten onrechte gezet. ‘Er kan ook sprake zijn van stagnatie,’ legt hij uit. ‘Als dat eerder was erkend en er was ingegrepen, was het met die werknemer wellicht anders gelopen.’ Weggeman vindt dat de publieke sector er minder goed in slaagt dan de private sector om jonge werknemers – de millennials – vast te houden. Binnen halen



lukt nog wel, maar betrokken houden en voorkomen dat zij teveel in routines vervallen, is moeilijker. Een deel van de werknemers is ontevreden over hun werk. Zij kunnen last krijgen van stress, angst, verveling, maagzweren en dergelijke. Veel van deze ontevreden werknemers laten zich ‘gijzelen door hun organisatie of door hun hypotheek’.

Voor dit probleem ziet Weggeman twee oplossingen. De eerste is differentiëren in aansturing en de levenscyclus van kennis. In Nederland wordt in de aansturing van werknemers veel minder gedifferentieerd dan in bijvoorbeeld Duitsland en Frankrijk. De tweede oplossing is collectieve ambitie en samenwerking.

Uit onderzoek blijkt dat in Nederland 80 procent van de professionals

vakdeskundig is. Deze professionals doen liever iets goed dan fout. Zij functioneren het best als zij de ruimte krijgen en hun leidinggevenden sturen op output, ofwel: de doelen van de organisatie.

Bovendien moet het werk uitdagend zijn, om verveling te voorkomen! Het management moet zijn best doen om programma's en samenwerking met partners te verbeteren, professionals blijvend uit te dagen en trainingen aan te bieden om de deskundigheid van professionals verder te verbeteren. Onderzoek van de universiteit van Leuven toont aan dat professionals beter presteren als hun leidinggevenden zelf uit het vak komen, omdat zij beter begrijpen welke problemen of knelpunten professionals oplossen dan leidinggevenden die uit andere sectoren afkomstig zijn. Bovendien komt dat de arbeidstevredenheid van professionals ten goede. Bij Netflix krijgen de beste professionals extra professionele ruimte. Die 'kopen' ze als het ware door goed in hun werk te zijn. Zij bepalen zelf hoeveel vakantie- en vrije dagen zij hebben en wanneer ze die opnemen, werken niet met begrotingen en jaarplannen (ook omdat de markt snel verandert) en voeren geen functioneringsgesprekken. In plaats daarvan drinken zij eens per maand een kopje koffie met hun leidinggevende. Weggeman benadrukt overigens dat professionals zowel van hbo- als van mbo-niveau kunnen zijn.

2.4 Differentiatie, training & coaching, meer regels of afscheid

Zoals gezegd is gemiddeld 80 procent van de professionals in een bedrijf vakdeskundig en wil goed presenteren. Zij hebben volgens Weggeman recht op differentiatie, leidinggevenden moeten durven differentiëren. Dat is nog niet zo makkelijk als het lijkt en vergt creativiteit, met name in het sociaal werk en andere domeinen van de publieke sector. Toch vinden we het heel normaal als we onze kinderen niet allemaal dezelfde regels opleggen en in de opvoeding differentiëren.

Zo'n 15 procent van de professionals presteert minder goed, raakt op achter. Voor deze groep moeten trainingen en coaching worden georganiseerd. Ook 'repertoireverkleining' is een optie: ze doen alleen nog werk waar ze goed in zijn.

Zo'n 5 procent is feitelijk geen professional meer: dit zijn 'mensen die alleen komen om tijd voor geld te ruilen. Dat zijn de mensen die vijf minuten eerder naar huis gaan.' Zij kunnen volgens Weggeman het best worden onderworpen aan planning & control, processturing, regels en procedures. 'Of ze worden gevraagd de organisatie te verlaten.'

De valkuil is dat leidinggevenden 80 procent van de aandacht van leidinggevenden en de staf krijgt. 'Trap niet in die valkuil,' waarschuwt Weggeman. 'Dat moet andersom: de aandacht moet vooral uitgaan naar de professionals die echt willen presteren. En dan niet controlerend, maar voorwaardenscheppend!'

Onder de pauze gaan deelnemers met elkaar in gesprek over drie stellingen:

1. Niets is zo ongelijk, als de gelijke behandeling van ongelijken.
2. Een leidinggevende die niet durft te differentiëren, hoort thuis in een 'koekjesfabriek' (maar niet in een professionele organisatie).
3. Wat belemmert u om meer te differentiëren in uw aansturing dan u nu doet?

Uit de antwoorden blijkt dat de CAO, vakbonden, HR/P& en de OR differentiatie in de weg staan. Bovendien kost differentiatie extra tijd. Alleen al omdat je meer moet uitleggen.



2.5 Buurtzorg Nederland als voorbeeld

Buurtzorg Nederland heeft ongeveer 14.000 medewerkers (65% hbo, 35% mbo) in ongeveer 900 zelfsturende teams, die zich organiseren rond de situatie van de cliënt en ICT-gefaciliteerd worden. Zo zijn er chatmogelijkheden voor discussies over vakmatige thema's. Op die manier realiseert Buurtzorg Nederland volgens Weggeman de eerder genoemde differentiatie. Uitgangspunt is: 'Ieder mens wil het liefst zoveel mogelijk zelf vorm en inhoud geven aan een betekenisvol leven.' Buurtzorg Nederland heeft twee directeuren: een met een verpleegkundige achtergrond voor vakmatige vraagstukken en een autodidact voor de bedrijfsvoering. Kenmerken van het leiderschap zijn: zelforganisatie; het ontbreken van een managementstructuur; het centraal stellen van vakmanschap; en werken op basis van vertrouwen.

Op het hoofdkantoor in Almelo werkt een staf van ongeveer 35 fte: administratie, financiën, ICT en HRM. Daarnaast zijn er vijftien parttime coaches. De "Buurtzorg Academy in the Fields" verzorgt coaching in de uitvoering en regionale congressen waar medewerkers van elkaar leren. Resultaat van Buurtzorg Nederland is zeer hoge cliënt-tevredenheid, zeer hoge medewerkerstevredenheid, de organisatie is financieel gezond en heeft verschillende prijzen gewonnen als beste werkgever.

2.5 Route naar het zelfsturend team

Weggeman onderscheidt vier fasen in de route naar het stadium waarin een team zelfsturend c.q. zelforganiserend is. In zelforganiserende teams hebben professionals nog meer ruimte dan in zelfsturende teams.

In de eerste fase gaan individuen samenwerken. Centraal staan de eigen vaktechnische en sociaal-communicatieve vaardigheden. Deelnemers zoeken naar de juiste rol.

In de tweede fase ontstaat een groep. Er worden regels en procedures ontwikkeld, tegenstellingen tekenen zich af en individuele prestaties worden getoetst.

In de derde fase vormt het team een collectieve ambitie met relevante waarden en normen. Er groeit een gevoel voor gezamenlijke verantwoordelijkheid (wij-gevoel) en de deelnemers discussiëren met elkaar over groepsprestaties.

In de vierde fase wordt het team zelfsturend c.q. zelf organiserend en open naar buiten. Het team is zich bewust van zijn functie in een groter geheel en positioneert zich in een externe omgeving. Ook in deze fase discussieert het team over de groepsprestatie, maar nu niet vanuit een interne maar vanuit een externe gerichtheid. Bovendien worden verbeterprogramma's ontwikkeld. Het ziekteverzuim gaat dalen.

Als faalfactoren bij de invoering van zelfsturing noemt Weggeman:

- het verkeerde motief (bezuinigen);
- te laag opgeleid personeel;
- middenmanagement blijven zitten;
- de top kan niet tegen een duale structuur;
- het management heeft te weinig vertrouwen in de vakdeskundigheid van professionals;
- een assertieve horizontale intercollegiale toetsingspraktijk komt niet van de grond;
- medewerkers hebben geen zin om zelf na te denken en pakken geen eigenaarschap op.

Bij de invoering van zelfsturende teams moet je volgens Weggeman beginnen met de middenmanagers: zij moeten een andere plek krijgen in de organisatie of krijgen taken in het uitvoerend team met behoud van salaris.

2.6 Aansturing differentiëren in ontwikkelingsfasen en generaties

Het risico van stagnatie van professionals wordt steeds groter, omdat kennis zich in steeds kortere tijd verdubbelt. Anno 1900 was er twee keer zoveel informatie op de wereld als in 1800. Een manager van een multinational had in 2012 maar liefst 1800 keer zoveel informatie ter beschikking dan zijn collega in 1880. Weggeman pleit voor professionals met T-profielen: combinaties van breed en diep leren ofwel specialiseren. Iedere professional is dus specialist én generalist. Professionals

moeten zich blijven ontwikkelen, want anders worden op steeds jongere leeftijd minder goed in hun vak. Weggeman onderscheidt vier fasen in de ontwikkeling van de professional:

1. trainee: draagt bij aan innovatie en stelt voortdurend de waaromvraag;
2. ster: is *high potential* en draagt in hoge mate bij aan innovatie en productie;
3. productietijger: draagt routinematig bij aan de productie;
4. verteller: weet alles over vroeger en zit aan het einde van zijn loopbaan.

Vroeger was je 65 als je in fase vier kwam. Nu kun je daar op je 45^e zitten. Tenzij je je als professional blijft ontwikkelen. Ongeveer 15 procent van de professionals blijft tot de pensionering goed presteren.

Leidinggevendenden moeten volgens Weggeman naar deze vier fasen differentiëren om de betrokken professionals tot goede prestaties te stimuleren. Zo kunnen ze trainees vertrouwen geven, maar ook duidelijke opdrachten en heldere feedback geven en hun assertiviteit stimuleren.

Bij sterren moeten zij proberen een goede balans tussen privé en werk te monitoren, burn-out voorkomen en respect bijbrengen voor minder briljante professionals.

Productietijgers kunnen ze waardering schenken, tijd en aandacht geven en bijscholing organiseren.

Bij vertellers kunnen zij op zoek gaan naar stafkwaliteiten, mogelijkheden voor omscholing of afscheid nemen. Daarnaast kunnen zij differentiëren naar generaties. Bijvoorbeeld door jongere professionals flexibiliteit en afwisseling te bieden en door hen zoveel mogelijk vrijheid te geven om hun eigen werk vorm te geven.

3 Workshop “Samensturing met burgers en cliënten”

Door Anke Siegers, organisatiepsycholoog, kantelaar en conflictbemiddelaar, gespecialiseerd in thema's als zelfsturing, burgerparticipatie en eigenaarschap in jeugdzorg en de Wmo.

3.1 Inleiding

Volgens Anke Siegers, auteur van “De nieuwe route”, zitten we in een kantelperiode van turbulentie en onzekerheid. We lopen vast in het oude systeem, omdat mensen niet meer willen dat anderen voor ze bepalen. Tegelijkertijd is er nog onvoldoende ruimte voor eigen kracht. Er vindt een machtsverschuiving plaats: ‘We kantelen naar samenwerking en gelijkwaardigheid in de samenleving,’ constateert Siegers. Zij ziet nieuw perspectief in samensturing met burgers en cliënten. Hoe doe je dat? Wat betekent dit voor organisaties voor sociaal werk? En voor Verdiwel als beroepsvereniging?

3.2 Unieke kanteling

‘Er is sprake van een unieke kanteling,’ betoogt Siegers. ‘Het weefsel van de samenleving verandert, we gaan steeds informeler met elkaar om. De hiërarchie verdwijnt in de sociale omgang, ook in werksituaties. De structuur van de economie verandert eveneens. We realiseren ons dat economische groei niet oneindig is: duurzaamheid wordt belangrijker.’ En er worden discussies gevoerd over een nationaal basisinkomen. Tenslotte doen zich allerlei ‘disruptieve technologische



doorbraken’ voor. Met andere woorden: systeemdoorbraken, zoals uiteenlopende digitale innovaties, waardoor we steeds sneller en makkelijker met elkaar communiceren. Door deze ingrijpende veranderingen heerst een ‘collectief unheimisch gevoel’ omdat niemand het geheel overziet. Er is chaos als gevolg van turbulentie, instabiliteit en

onzekerheid. Daardoor groeit de behoefte aan sterke leiders. Tegelijkertijd uit die unieke kanteling zich in een enorme dynamiek en 'nieuwe macht' van onderop. Een duidelijke richting is er nog niet, er doen zich steeds meer conflicten voor tussen de bestaande en de nieuwe orde en creatieve mensen 'breken door het systeem heen'. Ook in de natuur zien we volgens Siegers chaos als het oude plaats maakt voor het nieuwe, bijvoorbeeld de verandering van een rups in een vlinder.

3.3 Nederland 3.0

De vorige kantelperiode was de industriële revolutie in de periode 1850-1920. Die ging gepaard met toenemende welvaart, algemeen kiesrecht, beter onderwijs en betere zorg, ofwel Nederland 2.0. De huidige unieke kanteling voert ons tot Nederland 3.0 waarin mensen niet meer willen dat anderen bepalen hoe hun leven eruit ziet en onnodige regels moeten verdwijnen. Zij willen eigenaarschap over hun eigen leven. In Siegers woorden betekent dit dat zij zelf de regie en verantwoordelijkheid over hun eigen leven willen voeren. Daarbij past dat organisaties horizontaler worden. Organisaties hebben de beste toekomst als zij van binnenuit veranderen. In organisaties doet zich een sturingswisseling voor. Oude sturing maakt plaats voor nieuwe sturing, centrale sturing voor sturing die door situaties wordt bepaald. Zekerheid maakt plaats voor onzekerheid en regisseren verandert in organiseren. En de systeemwaarden doelmatigheid, controle & beheersing, efficiency, regelzucht en bureaucratisch worden vervangen door respectievelijk tijd, vertrouwen, kwaliteit, ruimte en menselijk.

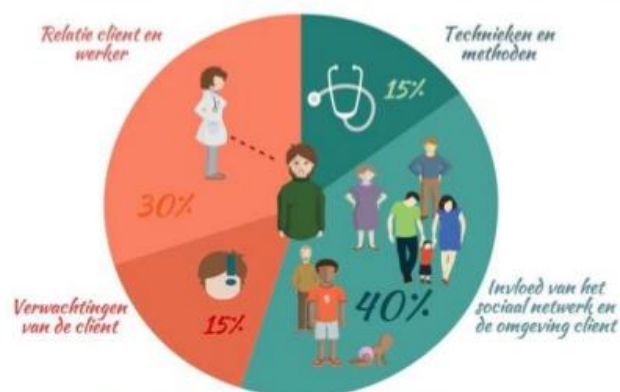
3.4 Samenredzaamheid

Voor het sociaal werk betekent deze kanteling dat sociaal werkers niet langer kunnen bepalen wat goed is voor hun klanten. 'Alle betrokkenen besluiten samen wat er nodig is om de situatie te verbeteren,' zegt Siegers. Zij onderscheidt drie 'transitiedoelen' voor het sociaal werk:

1. zorg dicht bij de burger;
2. regie dicht bij de cliënt;
3. netwerk activeren.

Wat maakt dat de therapie is geslaagd?

250 verschillende therapeutische interventies onderzocht



*Onderzoek McKeown, 2000 (de Vries, Lambert, 1992)

Datisthelder.com

Met de realisatie van deze transitiedoelen bereiken we samenredzaamheid. Bijvoorbeeld in de vorm van Familygroup Conferencing, Restorative Justice, Groupmediation, Ondersteuningsplangesprekken en samen besluiten over de wijk. Zo verbeteren we de omstandigheden in gezinnen die met opvoedingsproblemen of multi-problem situaties worstelen, bevorderen we sociale cohesie in wijken

en besparen we allerlei (zorg)kosten. Uit onderzoek blijkt dat het sociale netwerk van de cliënt in hoge mate bepalend is voor het effect van therapeutische interventies, zie bovenstaand figuur. In de Nieuwe Route is er in de eerste plaats een vraag. Zorgvrager, hulpverlening en omgeving maken samen een plan. Vervolgens voeren de zorgvrager, diens sociale omgeving en – waar nodig – de hulpverlening het plan uit.



Tenslotte nodigt Siegers de aanwezigen met elkaar in gesprek te gaan over twee vragen:

1. Wat betekent dit in onze praktijk?
2. Wat is de eerst volgende stap?

Mont Ventoux on wheels

Door Tim Jansink, projectleider "Mont Ventoux on Wheels"

‘Samen die top bereiken, daar ging het allemaal op,’ vertelt **Tim Jansink**, projectleider “Mont Ventoux on Wheels”. De ene deelnemer zit in een rolstoel of heeft een GGZ-achtergrond, de ander heeft een verstandelijke beperking, niet aangeboren hersenletsel, een chronische ziekte of staat bekend als probleemjongere of is vluchteling met een status. Samen met vrijwilligers en enkele professionals bereiken zij die roemruchte top. ‘Zij helpen elkaar en maken gebruik van elkaars talenten,’ zegt Jansink. ‘Samen sterker, samen omhoog! Dat is het motto.’ Een half jaar lang hebben de deelnemers, de vrijwilligers en de professionals zich op deze tocht voorbereid en proeftochten ondernomen. ‘Daarbij leerden deelnemers van elkaar. Bijvoorbeeld van elkaars humor, levenswijsheden, optimisme. Zo kunnen ook jong en oud van elkaar leren, en mensen met en zonder beperking.’



In drie stappen is de ontwikkeling van project naar werkwijze gemaakt. Eerste stap was het zo goed mogelijk op papier krijgen van alle ideeën. Daarbij profiteerde WIEL van deelname aan het Oranje Fonds Groeiprogramma. Tweede stap was het omzetten van het project in een

methodiek. Dat deed WIEL in samenwerking met het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken. Derde stap is onderzoek naar het welbevinden van de deelnemers door studenten Social Work van de Christelijke Hogeschool Viaa in Zwolle. 'Daarbij is gekeken naar de sociale en psychische weerbaarheid,' vertelt Jansink. 'Uit dat onderzoek blijkt dat alle deelnemers zich gelukkiger voelden na deelname aan deze tocht. En ook dat hun sociale en psychische weerbaarheid erop vooruit was gegaan. Ze bleven bijna op hetzelfde geluksniveau doordat ze elkaar blijven ontmoeten. Het daalde een stukje na de tocht, maar nu is de lijn stabiel.'

Het filmpje biedt een indrukwekkende impressie van de tocht. De kijker volgt vier deelnemers; een ggz-client, een jongen met een onbekende spierziekte, een vluchteling met een status en een professional. Zie: https://youtu.be/-hCdUC2J_cQ en <https://mvow.nl/>