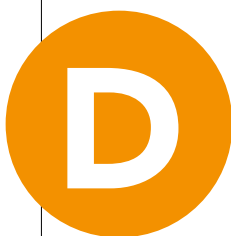


Bedrijfsmaatschappelijk werk

Spin in het web

Door Niels Peuchen

De bedrijfsmaatschappelijk werker laveert tussen wat goed is voor de medewerker en wat goed is voor de organisatie. Meestal zijn die belangen goed samen te brengen, een enkele keer is dat moeilijker. Drie bedrijfsmaatschappelijk werkers vertellen over hun vak.



De afgelopen 140 jaar maakte het bedrijfsmaatschappelijk werk een enorme ontwikkeling door. De eerste bedrijfsmaatschappelijk werker was Marie Kruseman in 1883, en ze had een behoorlijk breed takenpakket. Gaandeweg kreeg het vak een duidelijker focus. Toch ziet bedrijfsmaatschappelijk werker Manon Gonzalez-Weijer een overeenkomst met haar verre voorganger. Net als Kruseman wil ze een centrale plek in de organisatie waar ze werkt. 'Zodat iedereen je kan vinden.' In 1883 hield Kruseman zich bijvoorbeeld nog bezig met het personeelsblad en de boekhouding. Het takenpakket van de bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW'er) anno 2024 is behoorlijk anders. Die is binnen een organisatie de expert in psychosociale arbeidsbelasting (PSA). BMW'ers spelen daarin een dubbelrol. Ze zijn hulpverlener voor medewerkers én adviseur voor managers.

Psychosociale arbeidsbelasting

Bedrijfsmaatschappelijk werkers bieden medewerkers hulp en begeleiding bij psychosociale problemen, zoals een verstoorde werk-privébalans. Ze stellen vast waar individuele medewerkers of teams tegenaan lopen, en voeren kortdurende behandelgesprekken of verwijzen hen door. Als een medewerker zich bijvoorbeeld onheus bejegend voelt door de leidinggevende en daar stress van ervaart, dan stelt een BMW'er zich op als psychosociale ondersteuner. Ook helpt die de medewerker om zelf het gesprek aan te gaan met de manager. Tegelijk adviseren BMW'ers leidinggevend en bedrijven over de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Zo treden ze soms preventief op met de werkgever, om klachten door psychosociale arbeidsbelasting voor te zijn. Om resultaat te boeken, is het belangrijk strategisch te navigeren binnen

zo'n organisatie. Dat doen BMW'ers niet alleen, maar samen met bedrijfsartsen, re-integratieadviseurs en arbeids- en organisatiedeskundigen. Ze zoeken naar de beste oplossing voor de organisatie, waarin ze de behoefte van zowel medewerker als leidinggevende meenemen. Ze ondersteunen bij het uitvoeren van de oplossing en begeleiden waar nodig. Met als uitgangspunt dat medewerkers veilig, gezond en met plezier moeten kunnen werken. BMW'ers werken bij uiteenlopende organisaties, zowel privaat als publiek. In Nederland staan zo'n 300 bedrijfsmaatschappelijk werkers geregistreerd bij Registerplein. Sommige organisaties stellen die registratie verplicht, zoals organisaties die vallen onder de Rijksoverheid.

In hun werk hebben BMW'ers te maken met mensen met verschillende hulpvragen. Jacco van Schie, als BMW'er in dienst van het Rijk, omschrijft ze als 'mensen die om welke reden dan ook dreigen vast te lopen in hun werk.' Dat kan het gevolg zijn van een vervelende situatie op de werkvloer, zoals een verstoorde werkrelatie met collega's, maar ook niet-werkgerelateerde stressfactoren zoals een onveilige thuissituatie, mantelzorgbelasting, financiële zorgen, het overlijden van een familielid of wereldproblemen kunnen het dagelijks functioneren beïnvloeden. Iedereen kan dus te maken krijgen met de negatieve gevolgen van PSA, onafhankelijk van achtergrond, gezondheid of positie. Idealiter worden BMW'ers zoals Jacco ingezet voordat de situatie escaleert. 'Het liefst wil je dat de leidinggevende écht contact heeft met de medewerker, zodat hij het tijdig kan signaleren.' Dan kan de medewerker preventief worden doorverwezen. Samen met de BMW'er gaat die dan aan de slag om de gevolgen van PSA te beperken of te voorkomen.

Meerzijdige partijdigheid

'Voor de medewerker ben je een hulpverlener. Voor de leidinggevende of HR-medewerker adviseur. Als

bedrijfsmaatschappelijk werker breng je die twee werelden samen,' vertelt Bianca Hesse, die als zelfstandige BMW'er voor verschillende organisaties werkt. Meerzijdige partijdigheid is cruciaal. 'Ik ben partijdig voor de medewerker én voor de organisatie. Als iemand zegt: "Ik zit niet meer lekker in m'n vel", kijk ik wat er nodig is voor de een én voor de ander. Ik hoop dat wat ik doe voor de medewerker, ook nuttig is voor de organisatie, en andersom.' In conflictsituaties kan die meerzijdige partijdigheid wel eens knellen. 'Dat zijn soms ethische vraagstukken. Wat is dan passend, wat is correct?' Zo'n ethisch vraagstuk is bijvoorbeeld het omgaan met verschillende normen en waarden. Een medewerker kan vanuit een eigen cultuur en waardenpatroon anders over een bepaalde situatie denken dan de werkgever. Dat kan zorgen voor conflicten, een slechte beoordeling en andere onprettige situaties. De BMW'er helpt in zo'n situatie beide partijen vanuit verschillende perspectieven te kijken. In zo'n situatie adviseren en ondersteunt Jacco beide kanten, zonder iemands werk over te nemen. 'Ik wil geen partij zijn in een situatie.' Om dat goed te doen en daarbij de leidinggevende goed te adviseren, vergt geduld. 'Je moet in de haarvaten van de organisatie duiken. Dat kost tijd.' Het doorgronden van de bedrijfscultuur en het ontdekken van organisatiegevoelige kwesties is bovendien essentieel om te begrijpen waar specifieke vormen van stress bij medewerkers vandaan komen.

Systemische aanpak

Om bij problemen tot de beste oplossing te komen, is gedragsverandering vaak essentieel. Dat bekijken ze systemisch, legt Manon Gonzalez-Weijer uit, die als BMW'er in dienst is van het Rijk. 'We kijken bijvoorbeeld naar de onderlinge relaties en patronen. We proberen een spiegel te zijn voor de leidinggevende. Wij zien trends op de werkvloer en rapporteren daarover terug aan de organisatie.' Denk aan thema's als sociale veiligheid, hybride werken en de krapte op de arbeidsmarkt. Dat signaleren en erover rapporteren gebeurt doorgaans op het microniveau van de medewerker, het mesoniveau van het team en het macroniveau van de organisatie. Het klinkt misschien afstandelijk, maar die systemische blik is volgens Manon noodzakelijk om gedrag te veranderen. 'Als BMW'er sta je buiten dat systeem, ook al beseft de organisatie dat niet altijd.' Daarom benadrukt Manon dat ze adviserend optreedt. 'De leidinggevende of organisatie heeft altijd de eindverantwoordelijkheid. Die moet zelf actie ondernemen.' Vanuit een helikopterperspectief adviseren op die drie niveaus heeft echt effect, volgens Jacco: 'Je kunt eraan bijdragen een organisatie beter te laten functioneren. Mijn werk levert een gezellige, gezonde werksfeer op met minder verzuim.'

De beroepscode van de BMW'er is daarin belangrijk. Als een medewerker iets vertelt, geldt het principe van vertrouwelijkheid. Alleen als de medewerker aangeeft dat iets gedeeld mag worden met de organisatie, doet de BMW'er dat, zo nodig anoniem. Bij een klacht over de werkplek kan een signaal worden afgegeven aan de leidinggevende. Hebben meer mensen klachten over hetzelfde probleem? Dan kan de BMW'er een werktevredenheidsonderzoek aan het management voorstellen of besluiten psycho-educatie te geven, samen met bijvoorbeeld de ergonoom of de arbeidshygiënist. Met zo'n signaal of actie geeft de BMW'er de aanzet om personeelsuitval te voorkomen, zonder specifieke casussen te noemen.

Empoweren

Voor de medewerkers met wie de BMW'ers werken, is een gezonde werksfeer natuurlijk het ideaalbeeld. Maar daar is ook hun eigen inzet voor nodig. Intrinsieke motivatie is essentieel om een traject te laten slagen. Om een medewerker te empoweren, zoals zij dat zelf vaak formuleren, voert een BMW'er een aantal gesprekken. Dat traject begint met het samen formuleren van de hulpvraag. 'Je komt bij ons omdat je iets wilt leren,' legt Bianca uit. 'Iets gaat nu niet zoals je het zou willen. Hoe kom je naar de situatie die je wél wilt? Wij laten zo'n medewerker bewust worden van zijn gedachten, gevoelens en gedrag; geven advies en begeleiden diegene naar de gewenste situatie.' Daarin verschillen BMW'ers van bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of een verzuimcoördinator. Ze bieden méér dan een luisterend oor: ze kunnen directieve en praktische hulpverlening aanbieden. Manon haalt een voorbeeld aan uit het sociaal werk. 'Als je naar een gezin gaat, ga je niet zelf koken. Je maakt samen een boodschappenlijstje en vraagt waarom ze bepaalde dingen nodig hebben. De volgende keer dat je bij dat gezin komt, hoop je dat ze zelf al boodschappen hebben gedaan.' Om naast die gesprekken ook iets te betekenen voor de organisatie, moeten BMW'ers ondernemend zijn. Zo is het belangrijk een netwerk op te bouwen binnen de organisatie en bijvoorbeeld de HR-medewerkers en de Arboadviseurs te leren kennen. Voor Manon zit dat ondernemende ook in het nadenken over de toekomst van het vak. Als lid van het kernteam bedrijfsmaatschappelijk werk binnen haar organisatie houdt ze zich bezig met de professionalisering en het toekomstbestendig maken van het vak. Zo is ze aanwezig bij het sectoroverleg waar bedrijfsmaatschappelijk werkers van de Rijks-overheid, het ministerie van Defensie, de Belastingdienst, de Nationale Politie, arbodiensten Arbo Unie en ArboNed, dienstverlener Gimd en landelijke vak-





vereniging BPSW aansluiten. ‘Op sommige fronten zijn wij verder dan andere organisaties, op andere kunnen wij juist iets van ze leren.’

Groepsessie

Waar krijgt een BMW’er in de praktijk mee te maken? Stel, een medewerker heeft relatieproblemen met zijn partner thuis. Op het werk functioneert hij minder goed. Hij vergeet afspraken en vindt het moeilijk om te reageren op feedback van zijn collega’s. Op een gegeven moment vraagt zijn manager of het wel oké met hem gaat. Hij vindt het lastig om z’n thuissituatie te delen, maar vertelt wel dat het thuis ingewikkeld is. De manager wijst hem op de mogelijkheid om te praten met een bedrijfsmaatschappelijk werker.

De medewerker maakt gebruik van het aanbod. Tijdens de eerste sessie stelt de BMW’er hem vooral veel vragen. Samen werken ze toe naar het formuleren van de hulpvraag: ‘Hoe kan ik mijn werk doen met aandacht en plezier, terwijl er ook ruimte mag zijn voor de ingewikkelde situatie thuis?’ De bedrijfsmaatschappelijk werker maakt meteen duidelijk dat ze niet de problemen thuis kan oplossen, maar stelt contact met een psycholoog voor. Zo bakenen ze de grenzen af en concentreren ze zich op de werkgerelateerde klachten.

De sessies in de weken erna zijn emotioneel zwaar. De vragen die de BMW’er stelt en de handvatten die ze aanreikt, maken de medewerker indringend duidelijk waarom hij doet wat hij doet. Maar het helpt wel. Na elke sessie voelt hij

zich beter in staat om zijn gedrag te herkennen en zelf acties te ondernemen. Als ze praten over de omgang met feedback, krijgt de BMW’er de indruk dat de onderlinge communicatie binnen het team te wensen overlaat. Daarom vraagt ze aan de medewerker of ze hierover met de leidinggevende mag praten, om zo voor beide zijden, de medewerker én de organisatie, een betere werksfeer te creëren. Daar stemt hij mee in. De leidinggevende blijkt de patronen te herkennen. Op basis daarvan stelt de BMW’er een groepsessie voor over de communicatie in het team. De manager ziet daar-

in een kans om het team beter laten functioneren binnen de organisatie. De

BMW’er werkt dus op meerdere niveaus. Terwijl ze samen met de medewerker zijn hulpvraag beantwoordt, adviseert ze ook over de teamcultuur. Zo werkt die meerzijdige partijdigheid goed voor zowel de individuele medewerker, die beter kan omgaan met stress, als voor de organisatie, met beter functionerende teams. De BMW’er van nu is de spin in het web bij het voorkomen

van psychosociale arbeidsbelasting, met een centrale plek binnen de organisatie.

Daarvan profiteren alle lagen binnen de organisatie. ●

*Als iemand
zich onheus bejegend
voelt en daar stress van
ervaart, kan de BMW’er
ondersteunen*

Niels Peuchen werkt als contentspecialist voor O&P Rijk Bedrijfszorg. Hij schrijft over thema’s als duurzame inzetbaarheid, re-integratie en psychosociale hulpverlening binnen de Rijksverheid, voor alle rijksambtenaren.