

Voorvechters van integer en

Baukje Schaafsma en Nico Louwrier

2000 11 003

De WAO-discussie krijgt de laatste tijd weer de volle aandacht in opiniebladen, kranten en televisieprogramma's. De roep om de instroom – nu al bijna één miljoen werknemers – in te dammen wordt steeds luider. Maar de problemen zijn complex. Velen vallen uit met 'vage psychische klachten', niet zelden veroorzaakt door een combinatie van werk- en privéproblemen. Het tij lijkt dus gunstig voor de bedrijfsmaatschappelijk werker. Maar weet deze zich te handhaven in de harde wereld van fuserende arbodiensten, resultaatverplichtingen en particuliere cursusbureaus?

Het bedrijfsmaatschappelijk werk zit momenteel inderdaad in de lift. Begrijpelijk als je bekijkt dat het precies dáár opereert waar het in de huidige maatschappij en arbeidscultuur wringt. Iedereen heeft het loeidruk, gaat gebukt onder omzetverplichtingen, verantwoordelijkheden en reorganisatiestress. Voor velen komt daar nog een gejaagd privé-leven bij, vaak met de zorg voor kinderen naast de verantwoordelijkheid van het (mede)kostwinnerschap. De boog moet altijd gespannen staan. Uitval door overspannenheid en burn-out dreigt. Als het draadje finaal knapt, is intensieve medische begeleiding nodig. Maar zo lang er nog sprake is van 'een gezond mens in een gezonde organisatie' zijn preventie en – als het dreigt mis te gaan – snelle interventie belangrijke redmiddelen.

'In een aantal gevallen voldoet het beeld aan de clichés', legt Baukje Schaafsma van het GIMD in Leeuwarden uit. 'Neem bijvoorbeeld de huidige instroom van jonge vrouwen in de WAO. Veel ervan zijn afkomstig uit de zorgsector en de hogere overheid. De zorgcultuur is er een van "doorwerken tot je erbij neervalt", wat dan ook regelmatig gebeurt. Bij de overheid heerst weer een sterke procedurecultuur, waarbij je dagelijks door een heleboel hoepeltjes moet springen. Bovendien is de hogere ambtelijke wereld nog overwegend een mannenaangelegenheid, iets dat voor de vrouwelijke managers extra druk met zich meebrengt. Die extra druk

zorgt vaak dat het uiteindelijk misgaat; daar moet de organisatie in een tijdig stadium maatregelen nemen.'

Mens en organisatie

De bedrijfsmaatschappelijk werker – overigens een beroepsnaam die voor zowel vrouwen als mannen geldt – richt zich op de medewerker, de organisatie en het management. En op de interactie tussen die twee. Kerntaak van het bedrijfsmaatschappelijk werk is de hulpverlening aan mensen met problemen die zich uiten in de werksituatie. Schaafsma: 'Iedere medewerker heeft specifieke kenmerken en vaardigheden, die zijn persoonlijke draagkracht en mogelijkheden bepalen. Soms wordt die draaglast overschreden of heeft de medewerker moeite met grenzen stellen. Het ontbreekt hem aan kennis en vaardigheden of hij durft niet op zichzelf te vertrouwen.'

Meer dan de helft van het verzuim is het gevolg van psychosociale 'overbelasting'. Werk- en infostress, veranderingsmoeite, verstoorde arbeidsverhoudingen tussen collega's onderling of tussen werknemer en leiding, agressie en intimidatie, of onzekerheid over de toekomst. Daarnaast kunnen organisatorische problemen leiden tot verminderde prestatie en uitval van de werknemer. Belastende arbeidsomstandigheden bijvoorbeeld, een gebrekkige leiding, tegenstrijdige eisen, zwaar of eentonig werk of demotiverende arbeidsvoorwaarden.

Maar de problemen die zich uiten in het werk worden niet altijd veroorzaakt door het werk. Ook persoonlijke problemen kunnen een oorzaak zijn. 'De medewerker die thuis knel zit, is meestal ook verminderd inzetbaar op de werkvloer', aldus Baukje Schaafsma. 'Het is de kracht van bedrijfsmaatschappelijk werkers dat zij oog hebben voor zowel werk-omstandigheden als de privé-situatie van de medewerker, voor immateriële alsook voor materiële problemen. Bovendien is het bedrijfsmaatschappelijk werk inzetbaar bij zowel directe begeleiding als – door zijn kennis van de sociale kaart – in praktische bemiddeling en verwijzing. Als problemen vooral ontstaan door privé-omstandigheden of psychopathologie dan verwijst de bedrijfsmaatschappelijk werker naar geëigende instanties en blijft actief als schakel tussen

FOTO: CHRIS PENNARTS





Iedereen heeft het loeidruk, gaat gebukt onder omzetverplichtingen, verantwoordelijkheden en organisatiestress.

die instantie, medewerker en bedrijf. Dit voorkomt communicatiestoornissen en misverstanden.'

Binnen de arbeidsorganisatie ondersteunt de bedrijfsmaatschappelijk werker vooral de lijnfuncties, hetzij in een staffunctie of als extern adviseur. Hij werkt op drie niveaus. Ten eerste ondersteunt hij directie of management bij hun beleid op het gebied van stresshantering, verzuimbegeleiding en reïntegratie, ongewenst gedrag en traumaopvang, diversity, reorganisatie en transitie.

Ten tweede draagt hij op organiserend niveau bij aan projecten of werkgroepen op dit gebied, in overleg met de personeelsfunctionaris, leidinggevende, bedrijfsarts en bedrijfsverpleegkundige, de arbeidshygiënist, andere arbodisciplines en de OR. Hij opereert dan in de commissie VGW (veiligheid,

gezondheid en welzijn) of, in het geval van verzuimbeleid en reïntegratie, in het sociaal medisch team.

Ten derde biedt de bedrijfsmaatschappelijk werker op het uitvoerend niveau consultatie en advies aan leidinggevendenden inzake psychosociale kwesties van medewerkers. Hierbij ligt het accent op hulpverlening en verwijzing. Een intern functionerende of gedetacheerde bedrijfsmaatschappelijk werker is direct aanspreekbaar en kan preventief werken door een lage drempel. Zo'n 70 procent van de cliënten komt zelf, op eigen initiatief of op aanraden van leidinggevende of bedrijfsarts.

Tevens is de bedrijfsmaatschappelijk werker in staat om, vanuit het perspectief van de werkvloer, adviezen op te stellen voor een sociaal beleid, bijvoorbeeld op het

gebied van stresspreventie en verwerkingsprocessen bij reorganisaties en andere ingrijpende gebeurtenissen.

Toekomst in externe advisering

In het verleden was de maatschappelijk werker vaak in eigen loondienst bij een bedrijf, met name grotere organisaties en ministeries. Ook nu kennen een aantal grotere organisaties een eigen bedrijfsmaatschappelijk werkdienst of is het bedrijfsmaatschappelijk werk onderdeel van de eigen interne arbedienst.

Voordeel van deze 'liaison' is dat de intern georganiseerde bedrijfsmaatschappelijk werkers bij uitstek zijn ingevoerd in de structuur en cultuur van de organisatie. Nadeel is dat deze inbedding een professioneel onafhankelijke stellingname kan belem- >>

meren. Met name wanneer de bedrijfsmaatschappelijk werker op een eenmanspositie zit, of gedurende langere tijd op dezelfde plek, is het gevaar van blinde vlekken en vervreemding van het eigene van het beroep groot. Overleg en kwaliteitsbewaking door beroepsgenoten moeten dan op eigen initiatief georganiseerd worden.

‘De trend is dat het bedrijfsmaatschappelijk werk steeds vaker extern wordt georganiseerd middels detachering,’ analyseert Baukje Schaafsma. De organisatie legt zich toe op zijn kernactiviteiten. Zelfs grotere bedrijfsmaatschappelijk werkdelen worden tegenwoordig via outsourcing buiten de deur gebracht. Gespecialiseerde organisaties zoals het GIMD, verzelfstandigde onderdelen van grote instellingen van maatschappelijke dienstverlening, zoals NIM en HUMANITAS, bieden hun diensten aan het bedrijfsleven aan. Ook arbodiensten hebben steeds vaker een eigen afdeling bedrijfsmaatschappelijk werk.’

Het bedrijfsmaatschappelijk werk heeft als nadeel dat het niet in de Arbwet is opgenomen als verplichte deskundige dienst. Het bestaansrecht moet dus worden afgedwongen door een positieve bijdrage aan de resultaten van de organisatie. Steeds vaker zijn

‘De moderne bedrijfsmaatschappelijk werker is flexibel, werkt vaak op basis van een maatcontract samen met andere arbo-professionals en koppelt terug naar de lijn. Hij verzorgt periodieke rapportages met managementinformatie. Bovendien zal de hulpverlening zich in de toekomst verder ontwikkelen richting coaching en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Leren omgaan met onzekerheid. Bijdragen aan integer en ethisch ondernemen. Inspelen op veranderingen in organisatie en maatschappij met het dienstenaanbod,’ aldus Schaafsma.

Overigens is zij niet bang voor de concurrentie van de vele cursusbureaus op het gebied van zelfmanagement, empowerment en dergelijke. ‘Het is eerder zo dat we elkaar aanvullen. Het voordeel van een cursus is dat mensen uit verschillende organisaties, die worstelen met dezelfde problemen, bijeen worden gezet. Zij krijgen specifieke aandacht voor hun probleem, spreken met lotgenoten en de cursus biedt hun een hoopvol perspectief. Voor mensen die gericht begeleid moeten worden binnen het arbeidsproces is het bedrijfsmaatschappelijk werk weer meer geschikt. Daarnaast verzorgen organisaties van bedrijfsmaatschappelijk werkers ook de nodige cursussen, onder andere op het gebied van teambuilding’.

‘Zorgen voor je medewerkers loont, maar het hoort natuurlijk ook.’

bedrijfsonderdelen resultaatverantwoordelijk en zij rekenen daarop ook de bijdrage van de ondersteunende diensten af. Het bedrijfsmaatschappelijk werk is naar verhouding een goedkope dienst zeker als ze op afspraak voor bepaalde taken wordt ingezet, afgestemd op de bedrijfsvoering en het beleid. De moderne bedrijfsmaatschappelijk werker moet dus zakelijk en organisatiegericht zijn. Schaafsma: ‘Hij heeft daarvoor de rekenmachine als het ware in de hand.’ Een rekenmachine is misschien wat erg letterlijk, maar een concrete berekening voor het effect van het bedrijfsmaatschappelijk werk is er wel degelijk. In opdracht van de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijke Werkers (NVMW) heeft het instituut voor arbeidsvraagstukken in Tilburg een methode voor kosten-batenanalyse ontwikkeld. Daaruit is een rekenprogramma ontwikkeld, in de wandelgangen Formule F genoemd, dat de bedrijfs'winst' bij voorkomen of bekorten van ziekteverzuim zichtbaar maakt.

Naar een eigen brancheorganisatie

De interne organisatie van het bedrijfsmaatschappelijk werk in Nederland staat goed op poten. Voor de individuele hulpverlening hanteert de bedrijfsmaatschappelijk werker al de beroepscode voor maatschappelijk werkers, zoals opgesteld door de beroepsvereniging NVMW. ‘Verder kent de vereniging een platform leidinggevend die zich onder meer bezighoudt met richtlijnen inzake kwaliteit’, licht Baukje Schaafsma toe. ‘Van daaruit ontwikkelt iedere organisatie haar eigen beleid. Zo is het GIMD bijvoorbeeld bezig met ISO-certificatie; haar medewerkers werken zoveel mogelijk volgens standaarden zoals het model van de gestructureerde intake, ontwikkeld door het NIZW (Nederlands instituut voor zorg en welzijn), en methoden en technieken uit de kortdurende hulpverlening.’

Grotere belangenvertegenwoordigers als het GIMD zijn voor de dienst bedrijfsmaat-

schappelijk werk een voorwaarde om in de wereld van de verzekeraars en arbodiensten mee te praten. Krachten bundelen is erg belangrijk. Een productschap of branchevereniging die de promotie en kwaliteitseisen van de dienst behartigt, ontbreekt echter nog. Een overkoepelende organisatie is van belang bij scholing en deskundigheidsbevordering van de beroepsgroep. Op beleidsniveau kan een branchevertegenwoordiger meepraten bij landelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeidsgerelateerde psychische problematiek, bijvoorbeeld bij de commissie Donner.

Groeisector

Bedrijfsmaatschappelijk werk is weer een groeiende sector. Deskundige persoonlijke aandacht, gericht luisteren en steun bij persoonlijke problemen zijn belangrijk in de moderne 24-uurseconomie met haar vele keuzemogelijkheden en hoge ambitieniveau. Bij de huidige krappe arbeidsmarkt is het bovendien in het belang van werkgevers om medewerkers zoveel mogelijk inzetbaar te houden. Ook mensen met beperkingen kunnen met extra begeleiding bijdragen aan het realiseren van de organisatie doelstellingen. Het bedrijfsmaatschappelijk werk richt zich daarbij op het boeien of binden van medewerkers en het helpen vinden van een balans tussen privé en werk. Belangrijke doelgroepen zijn 55-plussers en allochtonen. De eerste groep dient vooral gemotiveerd te blijven, de tweede groep wordt ondersteund bij het integreren in de Nederlandse werkor- ganisatie. ‘Op die manier sluit bedrijfsmaatschappelijk werk ook goed aan bij de trend van integer, ethisch ondernemen en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties,’ aldus mevrouw Schaafsma. ‘Zorgen voor je medewerkers loont, maar het hoort natuurlijk ook’.

De toekomst ziet Schaafsma met vertrouwen tegemoet. ‘Het bedrijfsmaatschappelijk werk streeft naar een structurele plek in de HRM-dienstverlening. Ik durf de bewering aan dat we vanuit die plek voor een wezenlijke vermindering van de WAO-instroom kunnen zorgen.’

Baukje Schaafsma -
stafffunctionaris opleiding en ontwikkeling
GIMD

Nico Louwrier -
redactie Arbeidsomstandigheden