

25 jaar post-hbo bedrijfsmaatschappelijk werk

‘Personeel is je kapitaal’

Dit najaar bestaat de post-hbo opleiding bedrijfsmaatschappelijk werk aan de Christelijke Hogeschool Ede 25 jaar. Daarom organiseert Tom van den Belt, ontwikkelaar van de leerroute en nog altijd betrokken docent, een jubileumcongres. Hij kijkt liever niet terug, maar vooruit naar de toekomst van het werk. ‘De vraag is, wat is het goede van goed werkgeverschap? Ja, het gaat dan toch om verbinding.’



‘Ik woon in Den Haag, dus ik had net zo goed bedrijfsmaatschappelijk werk kunnen studeren aan de Haagse Hogeschool, maar ik ging naar Ede.’, vertelt Piera Bom, coach, senior bedrijfsmaatschappelijk werker en trainer. Waarom? Voor het aanbod. ‘De opleiding in Den Haag duurde wel een jaar, en daar kreeg je ook gespreksvaardigheden enzo; allerlei algemene

vaardigheden van het maatschappelijk werk. Maar het mw kende ik al, ik kwam voor het bmw.’

Hetzelfde kader

Een compact en to-the-point curriculum, met kleine groepen en veel interactie. Zo ervoer zij de post-hbo opleiding bedrijfsmaatschappelijk werk aan de CHE. Tom van den Belt zette deze 25 jaar geleden op en is nog steeds de spil van de



door **Mariette Hermans**

HET HART VAN BEDRIJFSMAATSCHAPPELIJK WERK

Congres over 25 jaar post-hbo bedrijfsmaatschappelijk werk
7 november 2018, van half 9 tot 5 uur, Christelijke Hogeschool Ede

Het ochtendprogramma bestaat uit lezingen van Willem de Nijs, hoogleraar Strategisch HRM, Radboud Universiteit Nijmegen en René ten Bos, hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen en Denker des Vaderlands. Ook komen de voorzitters van de functiegroep Bedrijfsmaatschappelijk werk van de BPSW aan het woord, en presenteert Tom van den Belt zijn nieuwe boek. Dagvoorzitter is Marianne Verhage-Van Kooten, wethouder in de gemeente Huizen en redacteur van de Gedragscode Maatschappelijk Werk BPSW. In de middag zijn er uiteenlopende workshops te volgen. Het volledige programma, inclusief informatie over registerpunten is te vinden op:

<https://www.che.nl/het-hart-van-bedrijfsmaatschappelijk-werk>

opleiding. Hij ontwikkelde een theoretisch kader voor het bedrijfsmaatschappelijk werk en schreef er een standaardwerk over: *Bedrijfsmaatschappelijk werk: Competentie en strategie*.

Ook Gera Bouw studeerde bij hem af als bedrijfsmaatschappelijk werker. Zij was tien jaar interim-coach en P&O'er, maar vond dat te smal worden. 'Het ging voornamelijk over loopbaanvraagstukken en ik werkte vooral voor leidinggevers. Ik dacht vaak: dit wist je zelf toch ook wel? En ook: je zou maar op de bouwplaats werken. Toen het personeelswerk *human resource management* ging heten, kreeg het een andere lading. Het ging niet meer om mensen, maar om structuren en procedures. Ik heb letterlijk in een project gezeten waarin we de competenties van de HR-managers gingen vaststellen, waar gesteld werd dat sociale vaardigheden niet langer nodig zouden zijn. Dan valt er toch een gat? Bmw vult dat gat.' Zo kwam ze bij Tom terecht. Inmiddels draait ze succesvol The Human Works, een eigen bedrijf voor bmw, coaching en vertrouwenspersonen. 'Als er iemand bij mij komt werken die bij Tom heeft gestudeerd, kunnen we gelijk goed samenwerken: we kijken en redeneren vanuit hetzelfde kader.'

Verwaarloosde organisaties

Piera Bom onderstreept de meerwaarde van het bmw, en onderscheidt het nadrukkelijk van het maatschappelijk werk. 'Het gaat specifiek over problemen met een werkgerelateerde component. Werkdruk bijvoorbeeld, problemen rond slecht management of zaken die spelen in de collegiale sfeer, zoals pesten, roddelen of competitie op de werkvloer. Het kan ook gaan over de balans tussen werk en privé. Soms zijn de problemen thuis net de druppel.'

Tom parafraseert Elbert Dijkgraaf, Tweede Kamerlid van de SGP, die stopte met zijn kamerlidmaatschap vanwege de spanningen thuis. 'Als het werk veeleisend is dan moet de basis thuis stevig zijn.' Maar je geeft als bmw'er geen begeleiding of hulp bij de problemen van thuis, zo erkennen beide vrouwen. Daarvoor kun je doorverwijzen. Bovendien werk je als bmw'er zowel voor de werknemer als voor de werkgever. Piera: 'Als de medewerker goed in zijn vel zit, dan help je daar ook de organisatie mee.' 'In een ideale wereld', zo nuanceert Gera haar woorden, 'want de praktijk is weerbarstig. De werkgever wil dat iemand zo snel mogelijk weer beter wordt, en goed functioneert. En de persoon zelf wil ook met plezier werken, maar het kan ook botsen.' Piera verduidelijkt: 'Het ligt vaak niet aan de motivatie. Mensen die wij zien zijn gedreven, maar ze kunnen de balans dan niet goed bewaren.' Dat heeft niet altijd met de individuele werknemer te maken. De cultuur in organisaties kan grote invloed hebben. Tom: 'Niet voor niks werd het boek *Verwaarloosde organisaties* van Joost Kampen direct managementboek van het jaar. We zien vanuit het bmw helaas vaak destructieve leidinggevers.' Dit zijn bijvoorbeeld leidinggevers die niet van huis uit manager zijn, maar manager worden vanuit het meewerkend voorman- of voorvrouw-schap, zo legt Piera uit. 'Ze hebben daardoor niet altijd de positie om te sturen, omdat ze vriendjes willen blijven met medewerkers, en komen in de sandwich tussen hun eigen bazen en de vloer. Een ander voorbeeld van destructief leiderschap is de verdeel-en-heers-strategie die ook niet bij iedereen goed aansluit.' Tom valt haar bij: 'Terwijl het gewoon gaat over eenvoudige dingen als luisteren en mensen erkenning geven.'

Laten landen

'De kloof tussen management en werkvloer is groter geworden.', meent Gera. 'En grote bedrijven lijken wel continu in een verandertraject. Transities volgen elkaar op en er is te weinig tijd om het te implementeren en te laten landen. Interim-managers volgen elkaar in hoog tempo op en laten een spoor van vernieling achter. Daardoor komen goede mensen niet tot hun recht. Ze zijn murw gefuseerd en weten het niet meer. De veranderingen komen van boven en zijn heel gelijkvormig, als een concept dat *copy-paste* op een team wordt gelegd. De eigen identiteit van het werk, de binding met de mensen gaat dan verloren. Mensen voelen zich daardoor ontheemd.'

Terwijl het anders kan, is de ervaring van deze bmw'ers. Zoals in een ouderwets familiebedrijf, kan ook een team werken vanuit de betrokkenheid van mensen, de saamhorigheid van de organisatie, menen zij.

Piera: 'Het goede nieuws is het bmw. Ik denk echt dat het helpt, als wij er zijn. Ik vraag ook vaak als >>

eerste: wat vind je leuk aan je werk? En ik voer regelmatig gesprekken met de leidinggevende erbij. Wat kunnen zij onderling oplossen? Ik werk vanuit de eigen regie van de medewerker. Dat ze zelf op zoek gaan naar oplossingen. Stel dat ze nog twintig jaar moeten werken, wat willen ze dan? Hoe willen ze dat? En wat willen ze van hun manager? Dat moeten ze zelf verzinnen. Vaak gaat het om simpele dingen die ze zijn kwijt geraakt in het contact.' Helaas komt het bmw niet vanzelfsprekend om de hoek kijken. Een deel van het werk is dus ook profilering. Tom: 'Het bmw kost wel wat, maar het scheelt 2,5 procent in verzuim, dus dat krijg je altijd terug.' Ja, zegt ook Piera: 'Het helpt om met verzuimcijfers te wapperen. De meeste leidinggevendenden zijn dol op lage verzuimcijfers.' Maar het liefst werkt het bmw preventief, zo stelt Gera. 'Voordat er verzuim optreedt, wil je in kaart hebben wat de cultuur is en welke knelpunten dat zou kunnen geven.'

Relationele verantwoordelijkheid

Op het congres kijkt het bmw vooruit. Wat voor trends zien zij in het werk? Piera: 'De wereld wordt complexer. Dat komt ook door het overheidsbeleid. Zo moeten mensen langer doorwerken, en moedigt de overheid burgers aan om meer mantelzorg te doen. Je kunt erop wachten, dat dat klem gaat lopen op het werk.'

Gera: 'Langer doorwerken, dat lukt gewoon niet in de bouw, een sector waar ik veel voor werk. Hoe de overheid dat voor zich ziet, weet ik niet. Als bmw'er kun je daarover in gesprek met het management.'

Het bmw heeft dan ook een belangrijke taak in het signaleren van zulke effecten van beleid. Tom: 'Het vak op zich zal niet veel veranderen de komende jaren. Het begeleiden van mensen op het werk blijft nodig, net zoals leidinggevendenden en samenwerkingsverbanden nodig blijven. Wel is het belangrijk om als beroep in te spelen op maatschappelijke trends.'

Hij noemt er twee. 'De eerste trend die ik zie is individualisering. De stress onder twintigers en dertigers om alles perfect te doen, die aangewakkerd wordt via sociale media, gaat een rol in het werk spelen. Zij denken op basis van berichten op Facebook: iedereen is mooi en sterk, behalve ik. Dat doet wat met hoe je functioneert. Ik denk dat we de nadruk meer moeten leggen op de relationele verantwoordelijkheid van leidinggevendenden en werknemers, en collega's onderling.'

Een tweede trend die Tom signaleert is de toene-



Tom van den Belt is interim manager, adviseur en docent aan de Christelijke Hogeschool Ede. Hij is managementwetenschapper en organisatiesocioloog en -filosoof. Daarnaast is hij opgeleid tot begeleider van veranderingsprocessen binnen organisaties en teams. Naast zijn werk voor de hogeschool, werkt hij zelfstandig voor zijn eigen bedrijf, Beltom Advies: www.beltomadvies.nl

Gera Bouw is coach, bedrijfsmaatschappelijk werker en eigenaar van The Human Works, gevestigd in Renkum maar landelijk aan de slag voor opdrachtgevers. The Human Works legt de focus op de mens achter de werknemer. 'Het streven is altijd om mensen het beste uit zichzelf te laten halen. Als mensen doen waar ze goed in zijn zullen ze opbloeien, dat is de overtuiging.' www.thehumanworks.nl



Piera Bom is coach, senior bedrijfsmaatschappelijk werker en trainer voor Winston & Partners. Winston & Partners is gevestigd in Leiden en werkt met een kleine groep trainers en adviseurs in uiteenlopende sectoren als de gezondheidszorg en de industrie. 'Mensen lijken tenslotte meer op elkaar dan ze van elkaar verschillen en wij kunnen inzichten opgedaan in de ene sector goed benutten in de andere sector.' www.winstonpartners.nl

mende aandacht voor moraliteit. 'Wat is het goede van goed werkgeverschap? Dat is een interessante ethische vraag die steeds vaker opspeelt. Het gaat steeds vaker over de ethiek van leiderschap en ook daarin zie je de zoektocht naar verbinding.'

Die ethische component komt ook aan bod op het jubileumcongres. 'Zo spreekt de Denker des Vaderlands, René ten Bos, hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen. Er zijn workshops rondom de vraag, wat is een goed bedrijf? En: wat zijn goede arbeidsrelaties?' Gera knikt: 'Vaak zeggen bedrijven in hun visie veel over hun product of hun klant, hun core business, maar niets over het personeel. Maak het personeel een kerndoel.' Ja, beaamt Piera: 'Je personeel is je kapitaal.'