

# 5

## Innoveren: inspelen op veranderingen

De letterlijke betekenis van het woord innovatie is vernieuwing. Innovatie is het proces waarbij nieuwe kennis wordt ontwikkeld en toegepast ter verbetering en vernieuwing van processen, producten en diensten. Snelle technologische veranderingen, toenemende internationale concurrentie, veranderende marktomstandigheden en overheidsbeleid maken innovatie een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering. Vernieuwingsprocessen worden steeds complexer. Ondernemingen moeten in staat zijn te profiteren van kansen en het maximale halen uit de aanwezige competenties. Een flexibele organisatiestructuur en een optimale benutting van het arbeidspotentieel zijn van belang. Met sociale innovatie willen bedrijven een antwoord vinden op de uitdaging zowel productiever te worden en concurrerend te zijn, alsook een aantrekkelijke werkgever te zijn. Omdat het bij sociale innovatie om innovatief werkgedrag gaat, om veranderende werkrelaties en werkcultuur, raakt het direct aan het werkterrein van het bedrijfsmaatschappelijk werk. In dit hoofdstuk komen de mogelijkheden voor het bedrijfsmaatschappelijk werk om zich te vernieuwen en bij te dragen aan sociale innovatie in relatie tot actuele vraagstukken aan de orde.

### 5.1 SOCIALE INNOVATIE

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) verstaat onder sociale innovatie een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten. Hierbij legt het NCSI de nadruk op het gemeenschappelijk belang van werkgever en werknemer bij vernieuwingen in werkmethoden, arbeidsorganisatie en aansturing. Het belang van sociale innovatie wordt ondersteund door de zogenoemde innovatieparadox. Uit onderzoek blijkt namelijk dat Nederlandse bedrijven veel investeren in het ontwikkelen van kennis. Het succes van innovatie wordt echter slechts voor 25% bepaald door R&D (research & development)- investeringen en voor 75% door factoren op het gebied van mens en organisatie. Bedrijven zouden meer moeten inzetten op organisatie- en managementvernieuwing om innovatief te blijven ([ncsi.nl](http://ncsi.nl)).

Enkele concrete voorbeelden van sociale innovatie zijn:

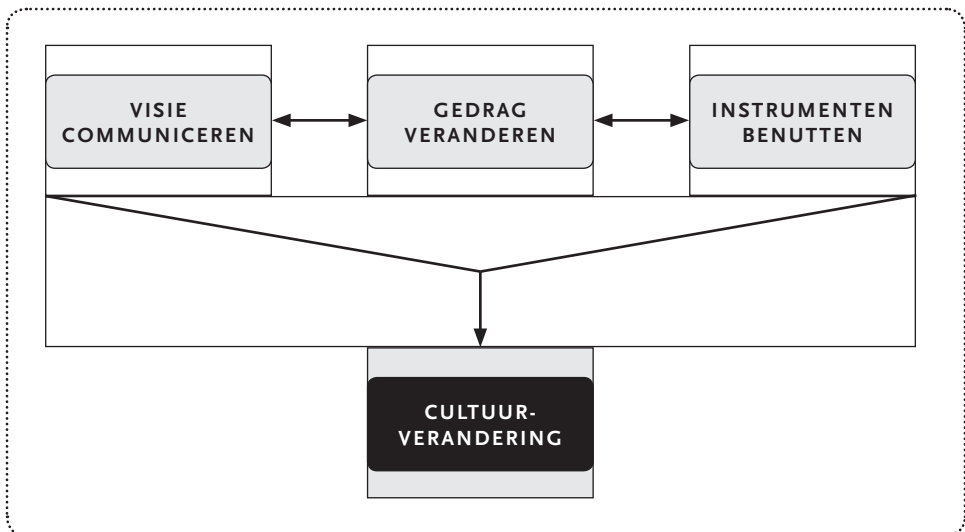
- innovatie van onderop;
- managen op basis van vertrouwen;
- individueel roosteren;
- slimmer werken.

Het gaat bij sociale innovatie lang niet altijd om ingewikkelde organisatieveranderingen. Relatief eenvoudige wijzigingen kunnen al positieve effecten hebben op de productiviteit en op het welbevinden van de medewerkers. Bijvoorbeeld door slimmer te pauzeren: bij Philips DAP ging men van het traditionele schema naar een roulerend systeem waarin frequenter maar minder lang pauze werd genomen. De resultaten waren zeer positief: 16% meer output, vermindering van vermoeidheid met 18% en een vermindering van ervaren ongemak in nek/schouders met 28% (Eindrapport Taskforce, 2005).

Sociale innovatie gaat over innovatief werkgedrag. Bedrijven kunnen sneller innoveren als medewerkers zich beter kunnen ontplooiën. Mensen willen graag taakautonomie. Vrijheid en verantwoordelijkheid in het werk motiveert mensen en is de beste manier om hen met ideeën te laten komen. Toch worden er nog steeds systemen ontworpen die mensen in een bureaucratisch keurslijf persen. Ook is niet iedere medewerker bereid of in staat zichzelf te managen. Zelfmanagement kan gestimuleerd worden door het belonen van eigen initiatief en een coachende manier van leidinggeven (Bosveld, interview Nauta, 2007).

Sociale innovatie vereist gelijkwaardige arbeidsverhoudingen: een volwassen werkgever-werknemerrelatie, waarin onderhandelen op maat mogelijk is. De traditionele ruilrelatie: werk doen en loyaal zijn in ruil voor loon en baanzekerheid is niet meer vanzelfsprekend. Gezocht moet worden naar een ander psychologisch contract, een ander soort ruilrelatie. Waar werknemers graag uitdagingen en zekerheid willen, willen werkgevers flexibiliteit, creativiteit en loyaliteit. De vraag om loyaliteit zonder dat daar zekerheid tegenover staat, kan leiden tot demotivatie en verzuim of mentale afwezigheid. Om conflicten te voorkomen moeten werkgever en werknemer met elkaar in gesprek over wederzijdse belangen en oplossingen, over een modern psychologisch contract ter aanvulling op de arbeidsovereenkomst. Organisaties investeren voornamelijk in overleg met high potentials die ze hard nodig hebben. Voor lager opgeleiden met een zwakke positie op de arbeidsmarkt is een andersoortig psychologisch contract niet direct een aantrekkelijk vooruitzicht en bedrijven hebben er ook nauwelijks aandacht voor. Door bijvoorbeeld bij beroepen als schoonmaker te investeren in opleiding kunnen mensen uitgedaagd worden op termijn iets anders te gaan doen en door te stromen om niet ongemotiveerd of arbeidsongeschikt te worden.

De moderne werkgever stimuleert het maken van eigen keuzes en investeert in vakmanschap, inzetbaarheid en onafhankelijkheid van de medewerker. Het gaat hier om activerende voorzorg: het creëren van kansen. Aukje Nauta (Zonderop, 2008) pleitte voor een zaakwaarnemer, een soort arbeidsrelatiecoach met zowel juridische als psychologische kennis, voor zwakkere individuele medewerkers. Sociale innovatie vereist een cultuurverandering. Een cultuur waar durf gewaardeerd en creativiteit gestimuleerd wordt en op falen geen stigma rust. Een dergelijke cultuur ontstaat alleen als er ruimte is voor vernieuwing, waar uitblinken ook beloond kan worden en maatwerk mogelijk is. Maatwerk impliceert dat sociale innovatie voor een aanzienlijk deel een bottom-up-proces is. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die zelf het beste kunnen bepalen wat er nodig is om optimale prestaties te kunnen leveren. Dat kan echter alleen als dat proces gefaciliteerd wordt door duidelijk leiderschap van het management. Zonder een duidelijke managementvisie die het maatwerk faciliteert en kanaliseert, is sociale innovatie nauwelijks mogelijk en verzanden individuele initiatieven in chaos of bureaucratie. Visie en strategie bij het management, vaardigheden om die visie over te dragen en ruimte voor de werknemers op de werkvloer zijn noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie. Managers moeten leren de controle los te laten. Zij moeten gedrag stimuleren dat resultaat geeft. Het management heeft een belangrijke rol in het stimuleren van het verandervermogen van medewerkers. Hoe kun je medewerkers laten schitteren? Zie ook figuur 5.1 (Nauta, lezing 2008).



**Figuur 5.1** Hoe krijg je een nieuw psychologisch contract?

## 5.2 HET NIEUWE WERKEN

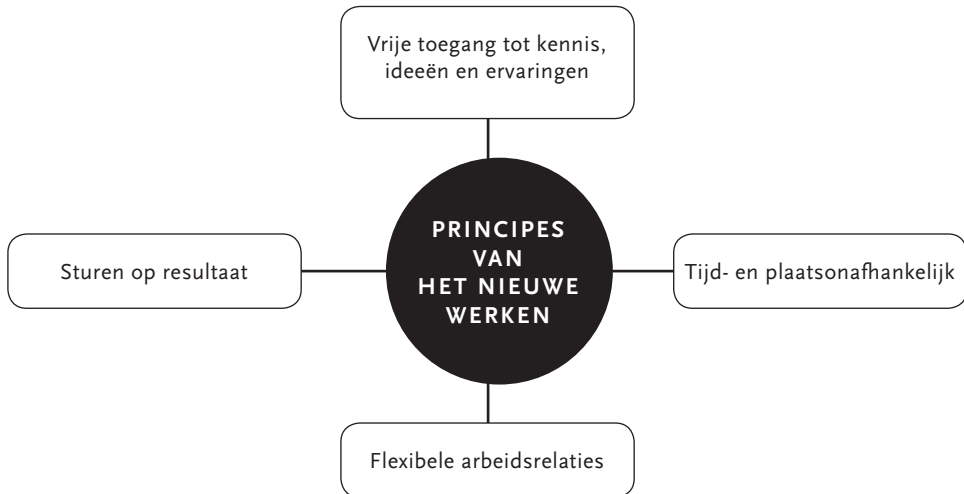
Het nieuwe werken is een voorbeeld van sociale innovatie. In Nederland wordt het nieuwe werken beschouwd als een verzamelterm van initiatieven om het organiseren van werk te innoveren, gericht op het verbeteren van de productiviteit, de concurrentiepositie van organisaties en het optimaal benutten van talent (Baane et al., 2010).

### 5.2.1 Andere cultuur en nieuwe spelregels

Waar traditionele organisatievormen gebaseerd zijn op sterk hiërarchische en bureaucratische principes en doelen top-down geformuleerd worden, staan bij nieuwe organisatievormen regelruimte, zelfsturing en vertrouwen centraal. Doel is om zodanig georganiseerd te zijn dat de organisatie maximaal is toegerust om te anticiperen op de actuele werkelijkheid. Daardoor kan werk zinvoller, leuker en uitdagender zijn. Bij het nieuwe werken gaat het om de mensen: zij vormen de belangrijkste middelen van het bedrijf. Het gaat erom dat medewerkers zich op hun plek en gewaardeerd voelen, dat initiatief en creativiteit gewaardeerd worden. Het nieuwe werken betekent dat er onafhankelijk van tijd en plaats gewerkt mag worden. Niet meer standaard van negen tot vijf, maar op zelf bepaalde tijden op verschillende locaties: bij klanten, thuis, onderweg of op kantoor. Het kantoor is heringericht met flexplekken en ruimten voor overleg, brainstorm of afstemming. Strikte werktijden en scheiding van werk en privé zijn vervangen door een flexibele, creatieve en verantwoordelijke opstelling van de medewerker. Die medewerker is proactief en ondernemend, krijgt veel regelruimte en wordt beoordeeld op resultaat en niet op aanwezigheid. Medewerkers hebben vrije toegang tot en gebruik van alle gewenste en noodzakelijke kennis, ervaringen en ideeën. Een optimale ICT-omgeving is voorwaarde voor het nieuwe werken.

Het nieuwe werken is vooral anders werken. Het vergt ander gedrag en andere omgangsvormen van medewerkers en leidinggevenden. De bedrijfscultuur speelt een doorslaggevende rol bij de invoering en het welslagen van het nieuwe werken. Men spreekt wel van de drie V's: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen. Flexibele, geïndividualiseerde arbeidsrelaties en voorwaarden geven dat aan. Beloning is meer direct gekoppeld aan de waarde van de eigen bijdrage of die van het team. De organisatie is gebaat bij ondernemerschap van haar werknemers. De werknemer als ondernemer verwacht op zijn beurt rendement op zijn investering. Op een krappe arbeidsmarkt is het niet moeilijk elders emploti te vinden. Naast de drie genoemde V's lijkt ook de V van verbinding daarom essentieel. Het verloop van medewerkers kost veel geld en het is van belang medewerkers die waarde creëren voor de organisatie vast te houden.

De principes van het nieuwe werken zoals Baane et al. (2010) die formuleren moeten integraal, organisatiebreed en in samenhang met elkaar toegepast worden. Zie figuur 5.2.



**Figuur 5.2** Vier principes van het nieuwe werken (Baane et al., 2010)

### 5.2.2 Voor wie en waarom?

Niet alle werkzaamheden vragen om het nieuwe werken en ook niet iedere medewerker wordt enthousiast van het nieuwe werken. Het nieuwe werken is vooral mogelijk voor wie niet plaats- en tijdgebonden hoeft te werken. Kantoor- of kenniswerk leent zich het best voor het nieuwe werken. Vooral banken, verzekeraars en ICT-organisaties zijn er al ver mee. Voor veel organisaties blijkt een mix tussen 'oud' en 'nieuw' de beste oplossing.

Een continu veranderende context vraagt om creativiteit en innovatie. Het is voor organisaties daarom belangrijk kenniswerkers te binden en te boeien door hen te faciliteren op voor hen persoonlijk belangrijke aspecten. Het nieuwe werken is ideaal voor wie werk en privé op zijn eigen persoonlijke manier wil combineren. De medewerkertevredenheid scoort hoog bij organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd. Daarbij reageren ouderen net zo positief als jongeren. Een werkklimaat waarin het voor medewerkers motiverend en inspirerend werken is, heeft een laag verzuimpercentage en een laag verloop. En dat betekent minder kosten voor vervanging, werving selectie en dergelijke. Organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan het creëren van klantwaarde. Tevreden klanten en een betere reputatie zijn dan ook doelen van anders werken.

Uit onderzoek blijkt het nieuwe werken meer winst op te leveren door hogere productiviteit en lagere kosten. Door gebruik te maken van internet, laptop en smartphone, de tijd tussen werk en privé efficiënt in te delen en samen te werken op afstand kunnen medewerkers productiever zijn. Door een grotere mate van zelfsturing en integraal management kunnen organisaties met minder managementlagen en minder staffuncties hun doelen realiseren. Hetzelfde werk kan dus met minder mensen gedaan worden. Thuis werken spaart reistijd en -kosten uit. Het openbaar vervoer wordt in de spits niet meer overbelast. Het aantal files wordt minder. Er zijn minder kantoorwerkplekken nodig en dus kleinere kantoren met minder kosten voor huur of hypotheek, onderhoud, energie, schoonmaak en parkeerplekken. Het nieuwe werken verbruikt ook minder papier. Het nieuwe werken spaart dus op diverse manieren ook het milieu. Daarmee is het ook een vorm van duurzaam ondernemen.

Beoogde effecten van het nieuwe werken:

- hogere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers;
- productieverbetering;
- verbeterde samenwerking;
- beter benutten van kennis (versterken van innovatiekracht);
- aantrekkelijker werkgeversimago;
- verhogen van klanttevredenheid;
- duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- kostenreductie door:
  - besparing op huisvesting/faciliteiten;
  - besparing op reis- en verblijfkosten;
  - besparing door verbetering van inzetbaarheid van medewerkers (minder mensen);
  - besparing op ICT;
  - besparing op ziekteverzuim;
  - besparing op ongewenst verloop.

### **5.2.3 Voorwaarden: ICT, HR en facilitair**

Het nieuwe werken vergt ook investeringen. Het begint met de beschikbaarheid van de juiste technologie. Voor het nieuwe werken zijn ICT-voorzieningen van hoog niveau vereist ten behoeve van de procesoptimalisatie. Medewerkers moeten in digitale vaardigheden ook getraind worden, bijvoorbeeld in vergaderen op afstand, chatprogramma's, roundtablecamera en smartboards. Managers en medewerkers hebben coaching en training nodig om vertrouwd te raken met het nieuwe werken, met de vrijheid en verantwoordelijkheid en met het anders met elkaar omgaan.

De kantoorgebouwen moeten heringericht worden. Naast flexplekken en overlegfaciliteiten zijn er afgeschermd plekken nodig om geconcentreerd te kunnen werken, te bellen of vertrouwelijke gesprekken te voeren. Ook is er ruimte voor sociale contacten nodig.

Als er thuis gewerkt wordt is het van belang om over een eigen werkruimte en goede voorzieningen te beschikken. Werknemer en werkgever zijn er samen verantwoordelijk voor dat er volgens de arborichtlijnen gewerkt kan worden. De bedrijfscultuur is echter van doorslaggevende betekenis. Een gedeelde visie en gemeenschappelijke concrete doelen die houding en gedrag van leidinggevend en medewerkers beïnvloeden en inspireren zijn nodig om erop te vertrouwen dat medewerkers autonoom en verantwoordelijk kunnen werken.

#### **5.2.4 Leidinggeven bij het nieuwe werken**

Het nieuwe werken vereist van managers dat ze macht uit handen geven en van medewerkers dat ze verantwoordelijkheid nemen. Voorbeeldgedrag is bij leidinggeven essentieel en dat is niet anders voor het nieuwe werken. Contact houden is binnen het kader van het nieuwe werken moeilijker voor leidinggevend. Zij weten niet altijd waar iedereen zit en moeten ervoor waken het teamgevoel te behouden (Knijf, 2010b). Leidinggevend kunnen niet meer op aanwezigheid sturen en controleren, zij moeten op een andere wijze de inzet en resultaten van medewerkers monitoren. Controle moet plaatsmaken voor vertrouwen. Dat vraagt om echt contact met medewerkers en om oprechte aandacht. Waar van medewerkers inzet, verantwoordelijkheid en ondernemerschap wordt gevraagd, moeten leidinggevend eerlijk en open zijn en recht doen aan individuele belangen, ruimte bieden en vertrouwen geven (Berg, 2010). De rol van de leidinggevende is vaak een coördinerende en stimulerende. Hij zet de lijnen uit en zorgt voor afstemming. Helder aangeven wat je in dat geheel als leidinggevende van de medewerker verwacht is de basis voor outputsturing. Op die basis kan constructieve feedback gegeven worden en wederzijds vertrouwen opgebouwd. De mens staat hierin centraal en niet het proces of de regels. De leidinggevende is in het kader van het nieuwe werken een inspirerend leider, een coach en een praatpaal (Schöttelndreier, 2010). Centraal staat hoe je mensen in hun kracht zet, hoe je ze de ruimte geeft waardoor ondernemerschap gestimuleerd wordt. Managers kunnen zich op die manier ook overbodig maken. Zo werken 3300 verpleegkundigen en ziekenverzorgenden van Buurtzorg Nederland, de meest innovatieve landelijke thuiszorgorganisatie, in zelfsturende teams en regelen ze alles zelf, van roosters tot huisvesting. Ze worden ondersteund door slechts 22 stafmedewerkers en een uitgekiend ICT-systeem. Hun cliënten zijn zeer tevreden en ze werken dertig procent goedkoper dan andere thuiszorgorganisaties. De medewerkers zijn erg trots op hun

organisatie en bovengemiddeld tevreden. Buurtzorg was in 2010 en 2011 beste werkgever van het jaar met een rapportcijfer 8,7 van het personeel (management-site.nl en buurtzorgnederland.com).

### 5.2.5 De medewerker en het nieuwe werken

Voor de medewerker lijkt het nieuwe werken vrijheid blijheid. En dat is het meestal ook. Autonomie in het werk, meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid is een belangrijke motivator voor bevoegenheid. Voor medewerkers die zorg voor kinderen of mantelzorgactiviteiten combineren met werk is flexibel werken een uitkomst. Het nieuwe werken geeft medewerkers meer mogelijkheden om hun privébelangen en werk beter op elkaar af te stemmen. Het geeft de werknemer manoeuvreerruimte om in de dagelijkse hectiek van werk en privé de optimale balans te zoeken. Voor je werk je kind naar de crèche brengen? Een dagje thuis werken omdat er een nieuwe bank bezorgd wordt? Een rondje hardlopen voor de lunch? Met het nieuwe werken zijn dergelijke keuzes mogelijk. Om echter succesvol te kunnen functioneren, moet de medewerker efficiënt en slim omgaan met de tijd en de middelen. Hij moet zelfstandig kunnen werken en zelf verantwoordelijkheid willen en durven nemen. Het nieuwe werken vergt betrokkenheid bij de organisatie, initiatief en ondernemerschap.



#### *Overspannen beleidsmedewerker*

Mevrouw X. (32) werkt sinds een aantal maanden bij een nieuwe werkgever die het nieuwe werken propageert. In haar vorige baan heeft ze heel succesvol gewerkt. Ze merkt dat het hier anders gaat en mist de structuur en leiding die ze in haar vorige werksituatie wel had. Ze ervaart de opstelling van haar leidinggevende als kritisch en niet steunend. Haar leidinggevende wil dat ze beter communiceert en organiseert en dat ze zelfstandig werkt. Ze voelt zich eenzaam tussen haar ambitieuze collega's en ervaart haar werksituatie als een verzameling solisten. Door de flexibele werkplekken ziet ze het als een zware opgave ook nog eens contacten met deze collega's te onderhouden. Het werk kost haar zo veel energie dat ze oververmoeid is en overspannen dreigt te worden. In het contact met de bedrijfsmaatschappelijk werker zegt ze te overwegen de organisatie te verlaten.

Ook het omgaan met 'werk in privé' en met 'privé in werk' kan lastig zijn. Het vergt discipline om op geregelde tijden geconcentreerd te werken. Maar ook het gevoel



dat niemand ziet dat je aan het werk bent kan vreemd zijn en leiden tot overcompensatie of de medewerker ervoor doen kiezen toch naar kantoor te gaan en zichtbaar te zijn. Grenzen aangeven kan moeilijk zijn. Het gevaar altijd en overal aan het werk te zijn is niet denkbeeldig als je overal en altijd bereikbaar kunt zijn. Verlies van sociale collegiale contacten is een risico voor wie overal kan werken. Een vaste werkplek met eigen foto's en spulletjes en dezelfde collega's in de buurt is iets van het oude werken. Zeker als de motivatie om te werken vooral voortkomt uit de behoefte aan contacten, sfeer, gezelligheid, even uit de thuissituatie zijn, is dat een minpunt aan het nieuwe werken en vraagt het om extra aandacht om bewust contacten met collega's te organiseren. Andere medewerkers hebben (meer) structuur nodig en daarom baat bij werken op kantoor. Vooral jongeren zouden meer dan ouderen de routine nodig hebben om naar kantoor te gaan, omdat de rest van hun leven minder vaste momenten kent. Sommigen hebben een stok achter de deur, in de vorm van een begintijd, nodig om uit bed te komen. De afstemming en afgrenzing tussen thuiswerken en op de zaak werken, tussen vrije tijd en werken kan een spanningsveld opleveren. Een ander spanningsveld is de binding aan het bedrijf tegenover de binding aan de professie. Doordat de medewerker minder op kantoor is en inspiratie zoekt bij vakgenoten, van hen leert en met hen samenwerkt, kan de binding met de organisatie verslappen.

#### **5.2.6 Invoering vereist transformatie**

Interpolis startte vijftien jaar geleden al met flexplekken en heeft inmiddels het nieuwe werken ingebed in de organisatiestructuur en cultuur. Microsoft pionierde vanaf 2005 met het nieuwe werken en heeft inmiddels alle vier de werkprincipes integraal en organisatiebreed ingevoerd. De medewerkers gaven hun werk-privébalans een 8,3 waar het eerder een 5 kreeg (Intermediair 14 oktober 2010). SNS-Reaal zag bij enkele pilots de effectiviteit bij 75% van de medewerkers toenemen; 95% van de deelnemers raadde het nieuwe werken bij collega's aan. Ook bij KPN, Unilever en Rabobank werken medewerkers volgens de principes van het nieuwe werken. Overheidsorganisaties, zorginstellingen en onderwijs blijven nog achter (Schöttelndreier, 2010).

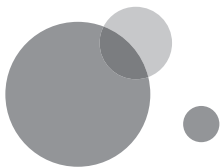
Flexibel werken en op output sturen blijkt gemakkelijker gezegd dan gedaan. Niet alleen managers, ook medewerkers hebben tijd nodig om te wennen en problemen op te lossen. Het nieuwe werken blijkt in de praktijk een transformatieproces dat intrinsiek en geleidelijk moet worden doorleefd. Het loslaten van oude werkwijzen blijkt bijzonder lastig. Vooral het loslaten van bevoegdheden en status. Het vraagt continue aandacht en bijsturing en het blijkt jaren te kosten om iedereen daadwerkelijk tot ander gedrag aan te zetten (Baane et al., 2010).

Alvorens tot het nieuwe werken over te gaan is het van belang de visie te communiceren en het medewerkergedrag te beïnvloeden. Vooral in culturen waar medewerkers op fouten worden afgerekend en bureaucratie een belangrijk kenmerk is van de cultuur is het nodig pilots te doen om creativiteit en ondernemerschap te stimuleren. Het doel is immers het beste uit mensen te halen en de invloed van procedures en regels te verminderen.

Het is aan te bevelen bij de top te beginnen met de invoering van het nieuwe werken. De organisatie verandert in het tempo waarin het topmanagement zelf verandert. Door sturing, voorbeeldgedrag en deregulering – wat lang niet altijd eenvoudig is – geeft het management het goede voorbeeld. Ook de directie heeft geen eigen werkkamer meer nodig, geen bureau met fotolijstjes, geen zithoek en vergadertafel, maar enkel een ladeblok, kluisje, laptop, smartphone, en kennis en vaardigheden om met social media en informatietechnologie om te gaan (Knijf, 2010a).

Onderzoeken wat gewenst en nodig is wat betreft werkplekken, middelen, opleiding is een volgende stap. Dat organiseren en daarbij bewust aandacht geven aan wat verandert en verloren gaat is de kern van het veranderingsproces. Medewerkers raken vastigheid kwijt. Vooral wat betreft sociale contacten en samenwerkings sfeer verandert er vaak veel. Hier bewust van zijn betekent ook bewust omgaan met sociale cohesie en persoonlijke contacten actiever organiseren. Leidinggevendenden kunnen hier een voorbeeld geven. Bijvoorbeeld de collega's op de hoogte houden van hun eigen werkzaamheden en informeren naar de hunne, via hun digitale agenda laten weten of ze beschikbaar zijn. Ze kunnen bewust kiezen voor fysieke of virtuele ontmoeting en sociale contacten helpen organiseren in de vorm van ontbijt- en lunchsessies, borrels en uitjes.

### 5.3 INNOVATIEF BEDRIJFSMAATSCHAPPELIJK WERK



*'Als wij de dingen deden waartoe wij in staat zijn,  
zouden wij onszelf versted doen staan.'*

Thomas A. Edison

Het bedrijfsmaatschappelijk werk functioneert in dynamische contexten waarin ontwikkelingen en innovaties een belangrijke rol spelen. Het is belangrijk dat bedrijfsmaatschappelijk werkers op die ontwikkelingen inspelen door oog te hebben voor sociale innovatie, open te staan voor nieuwe typen hulpvragen en proactief de organisatie van dienst te zijn door passende interventies te ontwikkelen.

### 5.3.1 De 'nieuwe' professional

Volgens Frank Kwakman (2009) heeft de nieuwe professional meer competenties in huis dan puur die competenties die voor het vak vereist zijn. Hij heeft ook een rol als acquisiteur, relatiemanager, projectleider, innovator en facilitator. Met een goede beheersing van het vak komt de bedrijfsmaatschappelijk werker er niet, dat wisten we al van Hanna Nathans (2008), die adviseren als het tweede beroep van professionals onderstreepte. Maar nu moet de professional ook nog klantcontacten onderhouden, opdrachten verwerven, innoveren en faciliteren. Het hangt van de ruimte en waardering af die de organisatie van de bedrijfsmaatschappelijk werker biedt en de vraag van de klant of die rollen een kans krijgen. Vaak is innovatie een stiefkindje dat alleen aandacht krijgt als er tijd over is naast de cliëntafspraken en projectactiviteiten of bij zogenoemde leegloop. Vooral ondernemende bedrijfsmaatschappelijk werkers, die oog hebben voor de mogelijkheden die hun vakgebied voor de klant in huis heeft, maken werk van innovatie en opdrachten verwerven. Ontwikkeling van nieuwe diensten vereist interactie met de klant(en), aanpassing van de interne processen bij de organisatie van de bedrijfsmaatschappelijk werker en investering in nieuwe kennis en vaardigheden.

Volgens Kwakman zijn vijf competentiegebieden belangrijk voor nu en de toekomst:

- Bovenvakinhoudelijke competenties; competenties waarmee het initiële vakgebied beter tot zijn recht komt, zoals adviesvaardigheden, projectmanagement en persoonlijke presentatie.
- Klant- en branchegerichtheid; ontwikkelen van echte interesse voor klanten en branches om gesprekspartner te kunnen zijn bij voor klanten essentiële zakenkwesties. Klanten worden kritischer en willen een duidelijk profiel, een goede match, een professional die de klant en de branche kent.
- Personal branding; keuzes maken in de professionele loopbaan om zichtbaarder te zijn op de markt en tegelijk de eigen professionele ontwikkeling een gerichte impuls te geven. Waar liggen eigen talenten, welke klanten zijn favoriet, waarin wil de professional zelf investeren?
- Commerciële affiniteit; ondernemerschap, vermogen om te netwerken en ambitie om een bijdrage te leveren aan de commerciële inspanning van de eigen organisatie.
- Stijlflexibiliteit; kunnen werken in steeds wisselende combinaties van teams, coalities en belangen, zowel extern als intern gericht en in verschillende rollen.

### 5.3.2 Bijdrage aan sociale innovatie

Bedrijfsmaatschappelijk werk kan op verschillende manieren een belangrijke rol spelen bij het proces van sociale innovatie van organisaties.

### *Spelregels, mogelijkheden en valkuilen in kaart brengen*

In de eerste plaats kan het bedrijfsmaatschappelijk werk betrokken zijn bij veranderingsprocessen en projecten op het gebied van sociale innovatie en het nieuwe werken en bijdragen in het denkproces over de menselijke factor. Zie voor de aanknopingspunten de paragrafen 5.1 en 5.2.

### *Eigen regie bevorderen*

Bij sociale innovatie gaat het om gelijkwaardige arbeidsverhoudingen, waarin werknemer en werkgever over wederzijdse voorwaarden kunnen onderhandelen. De bedrijfsmaatschappelijk werker kan met medewerkers die niet zo goed zijn in het onderhandelen, onderzoeken waar hun wensen, mogelijkheden en kracht liggen en hen als een soort zaakwaarnemer ondersteunen in hun onderhandelingen met de werkgever over de manier waarop hun talenten ingezet en beloond kunnen worden. Dat onderzoeken en ondersteunen kan individueel, maar ook in groepen. Een training zelfmanagement (zorg voor jezelf en je eigen loopbaan) kan bijdragen aan zelfbewustzijn en lef, wat niet bij iedere medewerker van nature aanwezig is. Het ondersteunen van zelfbeschikking en mensen in hun eigen kracht zetten, was altijd al de centrale opdracht van het (bedrijfs)maatschappelijk werk en kan in relatie tot sociale innovatie van grote waarde zijn voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarnaast kunnen medewerkers baat hebben bij ondersteuning in zelfsturing (om gestelde doelen en resultaten te behalen) en daarbij werk en privé in balans houden.

Ook voor leidinggevenden kan de bedrijfsmaatschappelijk werker van betekenis zijn. De leidinggevende moet immers zijn stijl van leidinggeven aanpassen aan het nieuwe werken: controle loslaten en op vertrouwen werken met het resultaat als ijkpunt. Leidinggevenden hebben baat bij het leren coachen op zelfsturing. Helder aangeven, door zo concreet mogelijk te omschrijven wat van de medewerker op welke termijn verwacht wordt, en in samenwerking met wie is daartoe voorwaarde. Bovendien is het nodig feedback te kunnen geven en ontvangen. Door open te staan voor verbetervoorstellen van de medewerker kunnen werkprocessen vernieuwd worden en kan er effectiever en efficiënter gewerkt worden. Quinn (1997) formuleerde vier voorwaarden voor een empowerment-bevorderende omgeving:

- 1 Weten waar de organisatie naar toe gaat: duidelijke visie en uitdaging.
- 2 Openheid en teamwork: units werken samen om problemen op te lossen.
- 3 Heldere afbakening van doelstellingen, verantwoordelijkheden en gezagslijnen: discipline en sturing.
- 4 Veilige en voorspelbare relaties: ondersteuning van collega's, superieuren en ondergeschikten en anderen binnen de werkeenheden.

Binnen deze vier voorwaarden zit een paradox: discipline en sturing lijken op gespannen voet te staan met veilige en voorspelbare relaties. Toch zijn beide nodig. De medewerker vertrouwen sluit sturing niet uit.

De bedrijfsmaatschappelijk werker kan leidinggevend ondersteunen bij hun veranderende rol en de opdracht hun medewerkers vertrouwen te geven. Dat kan in consultatie- en coachgesprekken, maar ook door workshops te verzorgen. Denk aan thema's zoals: Feedback geven en ontvangen, van eenrichtingsverkeer naar dialoog; Van opdrachten geven naar inspireren: medewerkers helpen het beste uit zichzelf te halen.

### *Cultuurverandering*

In de derde plaats kan het bedrijfsmaatschappelijk werk een rol spelen bij het leren van en ondersteunen bij het omgaan met veranderingen. Het loslaten van het oude en het leren omgaan met de nieuwe realiteit. Leren omgaan met onzekerheid en verandering wordt een steeds belangrijker thema. Zelfvertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel, visie en sociale vaardigheden zijn van groot belang om adequaat te kunnen functioneren in de hedendaagse dynamiek. Met het begeleiden van dergelijke aanpassingsprocessen, individueel, met teams of in groepen, heeft het bedrijfsmaatschappelijk werk inmiddels veel ervaring opgedaan. Zie ook paragraaf 5.4 over omgaan met veranderingen.

### *Hulpverlening*

In de vierde plaats kan het bedrijfsmaatschappelijk werk hulpverlening bieden aan individuen die (dreigen) vast (te) lopen. Wanneer medewerkers niet opgewassen zijn tegen de gestelde eisen in veranderende werksituaties of niet gemotiveerd en met plezier kunnen werken, raken ze uit balans en komen ze in vicieuze cirkels terecht. Zonder hulp van derden komen ze daar meestal niet uit. Leidinggevend en collega's zijn van cruciaal belang als het tegenzit in het werk. De leidinggevende is echter geen hulpverlener en heeft een andere verantwoordelijkheid, waardoor een medewerker zich minder snel kwetsbaar kan opstellen of vertrouwelijke informatie wil uitwisselen. De bedrijfsmaatschappelijk werker kan dan gericht hulp bieden (zie ook paragraaf 1.4.1 en de casus overspannen beleidsmedewerker in paragraaf 5.2.5).

### **5.3.3 Klantgericht innoveren**

Een klant is een ieder die met het werk van de bedrijfsmaatschappelijk werker verder moet. Zowel de betalende opdrachtgever, de cliënt, de leidinggevende die een medewerker verwees, als de personeelsfunctionaris die bij overleg betrokken is, behoren tot het klantenbestand. Om bij te dragen aan innovatie moet de bedrijfsmaatschappelijk werker klantgericht werken. Hoewel het spreekwoord zegt 'wat gij

niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet' en je dus zou verwachten dat je klanten moet behandelen zoals jezelf behandeld wilt worden, is het juist van belang de klant te behandelen zoals hij behandeld wil worden. Dat bieden wat de klant wenst, of eerder nog dat wat de klant verrast omdat hij daar zelf nog niet aan dacht, maar wat wel zijn behoefte vervult. Kennis van de branche, de ontwikkelingen en problemen die daar actueel zijn, is van belang om adequaat te kunnen bijdragen. Het maakt immers verschil of de bedrijfsmaatschappelijk werker actief is in een telecombedrijf, een gezondheidszorginstelling of bij een grote gemeente. Aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant is nodig om opdrachten te krijgen en effectief te kunnen werken. Vergelijk dit met het uitgangspunt van maatschappelijk werk: beginnen waar de cliënt is, uitgaan van zijn referentiekader en zijn mogelijkheden en gezamenlijk doelen formuleren. Actieve deelname van de cliënt bepaalt immers voor het grootste deel het effect van de hulp (De Vries, 2006).

Klanten blijven vooral weg omdat ze te weinig aandacht krijgen, te weinig initiatief en meedenken ervaren of vinden dat afspraken niet worden nagekomen, fouten niet worden hersteld of gebrek aan deskundigheid ervaren. Ook het gevoel niet voor vol te worden aangezien of niet eerlijk te worden behandeld kan tot wegblijven leiden (Gellekink, 2002).

### *Rollen*

Bedrijfsmaatschappelijk werkers stemmen af op de opdrachtgever, denken mee en kunnen dat behalve als hulpverlener of adviseur ook doen als relatiebeheerder en acquisiteur. Voor verbreding van het perspectief van professioneel hulpverlener en het benutten van mogelijkheden is bewustzijn van die verschillende rollen noodzakelijk. Het is van belang om gevoelig te zijn voor signalen en te kunnen schakelen tussen verschillende rollen. Als hulpverlener van een medewerker schakelt de bedrijfsmaatschappelijk werker van vakinhoudelijk deskundige naar adviseur in het gesprek met diens manager en dan verder naar acquisiteur om een (vervolg) opdracht te verwerven. Als de klant zich comfortabel voelt bij de persoon en werkwijze van de bedrijfsmaatschappelijk werker als adviseur ontstaat er een klik. Die klik heeft te maken met het gevoel op dezelfde golflengte te zitten. Door gedrag te laten zien dat past bij de normen van de organisatie en met respect voor de organisatiewaarden te handelen kan dat gevoel van op dezelfde golflengte zitten versterkt worden.

### *Competenties*

Klantgericht werken vereist dus adequaat reageren op klanten: kunnen schakelen in rollen met behoud van het contact met de klant. Dat vereist competenties zoals ondernemerschap, initiatief, durf en overtuigingskracht. Om in de context van de

organisatie succesvol te innoveren kan de bedrijfsmaatschappelijk werker in samenspraak met collega's en vertegenwoordigers uit de organisatie ideeën genereren en concepten ontwikkelen. Door kennis en vaardigheden toe te passen en nieuwe informatie op basis van creativiteit en improvisatie te produceren kan de bedrijfsmaatschappelijk werker maatwerk leveren. Niet alleen voor medewerkers, maar ook voor leidinggevend en management. Hij moet durven experimenteren. In het algemeen geldt: wees nieuwsgierig en speel creatief in op de ontwikkelingen in de organisatie vanuit de waarden en mogelijkheden van het vak.



#### *Unieke praktijkkennis*

Een bedrijfsmaatschappelijk werker was gedetacheerd bij een groot bedrijf dat erg in verandering was en waar in diverse vestigingen reorganisatie met overplaatsing of ontslag continu speelde. De bedrijfsmaatschappelijk werker en zijn collega's waren bij verschillende reorganisaties betrokken. Ze begeleidden individuele cliënten, verzorgden workshops voor managers en signaleerden problemen en knelpunten. Zij noteerden en analyseerden welke acties van het management positief en welke negatief resultaat hadden wat betreft reacties en gedrag van medewerkers.

Op basis van deze praktijkanalyse en theorie over reorganisatie, verliesverwerking na ontslag en het brengen van slecht nieuws, maakten zij een handleiding voor managers. In deze handleiding stonden tips en tools, do's en dont's voor de voorbereiding en het houden van ontslaggesprekken, hoe op een goede manier te zorgen voor opvang na een dergelijk gesprek en hoe het vervolg vorm te geven. Ook organiseerden de bedrijfsmaatschappelijk werker en zijn collega's trainingen voor het houden van aanzeggesprekken, waarop managers zich konden inschrijven. Een groot aantal managers deed dat ook. Door zich met hun unieke kennis te profileren in de organisatie werden de bedrijfsmaatschappelijk werkers voor managers belangrijke adviseurs die ze graag uitnodigden in vergaderingen ter voorbereiding op een reorganisatie.