

M. Korrel *Het begeleiden van effectieve leerprocessen Over interventiekunde, de waarde van weerstand en de Interventiekaart als wegwijzer (PM-reeks), Soest: Uitgeverij Nellisen 2003. ISBN 90 244 1655 8 (€ 17,50; www.nellisen.nl).*

De effecten van bedrijfsopleidingen en zeker van externe cursussen zijn, afgezet tegen de kosten, vaak teleurstellend. De toepassing in de dagelijkse praktijk van het nieuw geleerde is moeilijk. Iedere cursist leert altijd wel iets op een cursus. Professionals die leer- en veranderingsprocessen begeleiden, mogen daarmee niet te tevreden zijn. Daarbij komt dat klanten kritischer worden en minder geld willen uitgeven voor opleidingen. Tijd voor bezinning op de eigen uitgangspunten en praktische aanpak van leertrajecten.

Marjo Korrel is bijna 25 jaar trainer en heeft zich gespecialiseerd in het coachen en begeleiden van professionele veranderaars. Ze heeft de uitdaging opgepakt om een boek te schrijven voor het meest hardleerse mensensoort: opleiders. Als praktische wegwijzer heeft zij de Interventiekaart ontwikkeld, waarin vijf belangrijke elementen zijn samengevoegd. Elk leertraject begint bij een leervraag, waarvan het goed formuleren al vragen oproept. De cursisten vertonen al veel effectief gedrag. Daarvoor benutten zij de bronnen waarover zij al beschikken. Maar zij kunnen die bronnen onvolledig of onjuist gebruiken en dan ontstaat er niet-effectief gedrag. Leren is daarom niet primair overdragen van kennis of aanleren van technieken en vaardigheden, maar is vooral leren leren. Mensen moeten leren hun mogelijkheden effectief te benutten. Mensen vertonen altijd weerstand tegen veranderingen. Weerstand moet niet negatief maar positief gewaardeerd worden. Want die weerstand is niet alleen logisch, maar ook nuttig omdat mensen daardoor goede vragen stellen. De interventiekaart kan de opleider helpen om te lokaliseren waar hijzelf, de cursisten en hun gezamenlijk leerproces zich bevinden. Geïllustreerd met veel praktijkvoorbeelden vormt de Interventiekaart het kader voor het boek.

Korrel gebruikt het bekende onderscheid tussen enkelslag leren (gedrags- en regelniveau), dubbelslag leren (inzichtniveau) en drieslag leren (principiële niveau). De lezers worden op de twee eerste niveaus weinig geholpen. Zij zullen de eigen weg moeten vinden in het boek door te leren over het eigen leren. Het gehanteerde taal- en begrippenapparaat maakt dat niet altijd gemakkelijk. Een citaat: "Het dynamisch balanceren tussen enerzijds de polen autonomie en verbinding in het omgaan met elkaar en anderzijds het vermogen om belemmerende patronen in de interactie te kunnen verruimen, zijn metathema's die in elk leertraject heel specifieke aandacht en zorg verdienen."

Kan men daar doorheen lezen en raakt men ook niet afgeleid door de optimistische toonzetting ("na de training leefden zij nog lang en gelukkig") dan blijft er een inspirerende uitdaging over.

Politici en beleidsmakers maken zich grote zorgen over de gevolgen van de vergrijzing van de bevolking. Om de sociale zekerheid betaalbaar te houden, moeten mensen langer blijven werken. Maar het aantal ouderen dat werkt, is gering. De meeste werknemers wachten op het vroegst mogelijke moment om te kunnen ophouden met werken.

De auteurs in deze bundel, allen hoogleraar en verbonden aan de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, namen eind 2001 deel aan een expertmeeting over het thema 'Ouderen en organisaties'. Zij hebben hun inleidingen nu uitgewerkt als bijdrage aan de discussies over dit thema.

Veel achtergrondmateriaal en onderzoeksresultaten. Voor de praktijk in ondernemingen worden geen kant-en-klare oplossingen geboden, wel mogelijke strategieën inclusief voor- en nadelen. Thema's als beeldvorming, leeftijdsdiscriminatie en arbeidsoriëntaties komen aan de orde. De publieke discussie blijkt weer eens te gemakkelijk en interventies op korte termijn zullen niet helpen. Een geïntegreerde aanpak in het totale personeelsbeleid zal nodig zijn om op termijn gewenste effecten te bereiken.

P. Ester, R. Muffels en J. Schipper *De organisatie en de oudere werknemer, Bussum: Uitgeverij Coutinho 2003. ISBN 90 6283 362 4 (€ 20,00; www.coutinho.nl).*

Ontslagen

Een ontslag is ingrijpend. Het beschadigt het zelfvertrouwen en kan het vinden van een nieuwe baan moeilijk maken. Het slachtoffer moet de klap verwerken en van het ontslag leren.

Het is Ronald Jansen overkomen: vrij onverwacht kreeg hij de wacht aangezegd. Zijn eigen verhaal vormt de rode draad voor dit boek. In samenwerking met een jurist en een psycholoog geeft hij voor vijf opeenvolgende fasen aan welke mogelijkheden en plichten een werknemer heeft en hoe kan worden omgegaan met emoties.

De reden voor het ontslag zal veel effect hebben op de emoties. Een reorganisatieontslag is anders dan een individueel ontslag. Elk ontslagverhaal heeft eigen trekken. Een mogelijke waarschuwing en troost voor betrokkenen. Nuttig voor mensen die ontslaan en de begeleiders van ontslagen werknemers.

R. Jansen, *Leren van ontslag, Utrecht: Uitgeverij Lemma BV 2004. ISBN 90 5931 241 4 (€ 15,00; www.lemma.nl).*

Potje mopperen

Boekhoudschandalen in de Verenigde Staten (Enron, Worldcom) en nu ook in Nederland (Ahold) geven nieuwe impulsen aan de debatten over corporate governance en behoorlijk ondernemingsbestuur.

Hoogleraar, zelfstandig adviseur en commissaris Ruud Pruijm analyseert het mogelijk ontstaan van deze schandalen. Het aanwijzen van een paar schuldigen is een te gemakkelijke oplossing, want de betrokken bestuurders, commissarissen en accountants hebben over de hele linie gefaald, met hebzucht als belangrijkste drijfveer. Vooral de uitbundige beloningen van topmanagers zijn een belangrijke oorzaak geweest voor de fraudes. De auteur windt zich behoorlijk op, en terecht. Maar met iets meer afstand was het betoog leesbaarder en korter geworden. Bevat interessante aanbevelingen en gedragscodes.

R.A.M. Pruijm, *Behoorlijk ondernemingsbestuur. Lessen uit de boekhoudschandalen (Reeks Management & Ethiek), Assen: Koninklijke Van Gorcum. ISBN 90 232 39377 (€ 19,00; www.vangorcum.nl).*

