

Waarden en gedrag

Dusschooten-de Maat, Caroline, 'Mensen maken het verschil. De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur'. Van Gorcum, Assen, 2004. ISBN 90 232 4061 8 (prijs € 27,50, www.vangorcum.nl)

Als het gedrag van anderen ons niet aanstaat, starten we het debat over onze waarden en normen waaraan die anderen moeten voldoen. Normen zijn echter niet onmiddellijk van waarden af te leiden. En de relatie tussen persoonlijkheid, persoonlijke normen en gewenst gedrag is ook niet vanzelfsprekend.

Het spreekt dat het moeilijk is om het gedrag van werknemers te laten overeenkomen met de gewenste waarden in de organisatiecultuur. Laat staan dat het lukt om die organisatiecultuur te wijzigen. De praktijk leert zo weerbarstig te zijn dat menig veranderingsproces eindigt in een mislukking. Mogelijk geruststellend: ook theoretisch blijkt het al moeilijk om de begrippen 'organisatiecultuur', 'waarden' en 'persoonlijkheid' met elkaar in verband te brengen. Zeven jaar heeft Caroline Dusschooten gewerkt aan dit proefschrift waarin zij antwoorden zoekt op vragen naar deze drie relaties. Zoals dat bij een promotie hoort, komt zij op zeer verantwoorde wijze op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek tot een eigen model en hypothesen, die daarna in empirisch onderzoek worden onderzocht. Daarvan doet zij gewetensvol verslag. Moeilijker is het de wetenschappelijke resultaten te vertalen naar conclusies voor de dagelijkse praktijk.

Wat opvalt, is dat er geen sprake kan zijn van 'de organisatiecultuur' van een onderneming. Als de organisatiecultuur niet wordt onderzocht op het afdelingsniveau, krijgt men voor de hele organisatie een weinig zeggende dwarsdoorsnede.

Zelfs op het niveau van de eigen afdeling verschillen de percepties van individuele medewerkers. Biografische kenmerken verklaren die variatie maar gedeeltelijk. Vrouwen, ouderen en oudgedienden zijn minder eensgezind in hun cultuurbeschrijving dan mannen, managers, hoger opgeleiden, jongeren en nieuwkomers.

De persoonlijkheid van medewerkers stelt hen in staat om gedrag te vertonen dat past bij de kernwaarden van de organisatie. De persoonlijke waarden komen vaak overeen met die kernwaarden. Dat verklaart waarom medewerkers in staat zijn het gewenste gedrag langdurig vol eigen overtuiging te vertonen. Begrijpelijker wordt dan de weerstand tegen cultuurverandering. Dan wordt van medewerkers gedrag gevraagd dat mogelijk niet meer in overeenstemming is met die eigen waarden.

Organisatiecultuur is mede het resultaat van een zodanige selectie dat die medewerkers overblijven die in staat zijn de eigen waarden met de ondernemingskernwaarden te laten overeenstemmen. Als een medewerker meer wenst dan hij van de organisatie denkt te kunnen verwachten, verlaat hij eerder de organisatie. Wenst men meer dan men feitelijk aantreft, dan heeft dat minder effect. De gepercipieerde werkelijkheid is dus belangrijker dan de feitelijke bij zulke beslissingen.

Zware kost door de formele vereisten die aan een goed proefschrift worden gesteld. Het wachten is op een meer populaire versie met aanwijzingen voor de praktijk.

Jaap de Jong

Provocerend coachen, 12 januari, Driebergen

'Functioneel treiteren en sarren voor coaches' zo luidt de onderkop van deze een-daagse workshop met een hoog doe-gehalte. Garantie van de organisatoren: 'veel lachen maar zeker in het begin zult u ook veel twijfelen aan het nut van wat u aan het doen bent'. Maar: 'het kwartje zal vallen'. Kosten: € 795. Inlichtingen: Denk Producties, tel. 020 - 305 9151.

Nieuwe Wet medezeggenschap werknemers, 19 januari, Amsterdam

De nieuwe Wet medezeggenschap werknemers maakt maatwerk in de medezeggenschap mogelijk, belooft de politiek verantwoordelijke minister. Daarbij draait het om goede afspraken tussen de OR, de werkgever, de werknemers en de vakbonden. Hoe dit nu vorm te geven binnen de nieuwe regels van de wet? Kosten: € 695. Inlichtingen: RPMS, tel. 020 - 421 3767, of via www.rpms.nl.

Leidinggeven en thuis toch het vlees snijden, 19 januari of 24 februari, Driebergen

De naam van deze eendaagse workshop verklapt alles: de afzender kan geen andere partij zijn dan Denk Producties, dat de deelnemers deze keer vertelt hoe ze slimmer kunnen werken en daardoor eerder thuis kunnen zijn. Kosten: € 795. Inlichtingen: Denk Producties, tel. 020 - 305 9151, of via www.denkproducties.nl.

Persoonlijke en organisatie-ontwikkelplannen, 24 en 25 januari, Garderen

Organisatie-ontwikkelaar Daniel Ofman onderhoudt de deelnemers aan dit seminar twee dagen lang over de zin en onzin van POP's en DDP's voor de organisatie en haar medewerkers. Met gastoptredens van hooggeplaatste managers. Kosten: € 1395. Inlichtingen: Focus Conferences, tel. 020 - 305 9159, of via www.focusconferences.nl.

Onderhandelen voor vrouwen, 24 januari, Driebergen

Een workshop over 'girl power!'. Veel vrouwen vinden zichzelf een slechte onderhandelaar en onderzoek onderschrijft dat. Vreemd, want feminiene kwaliteiten zouden juist méér resultaten moeten opleveren. Kortom: leer gebruik te maken van uw gender-specifieke kwaliteiten. Kosten: € 795. Inlichtingen: Denk Producties tel. 020 - 305 9151, of via www.denkproducties.nl.

De psychologie van het gunnen, 25 januari, Driebergen

Zakendoen is een kwestie van gunnen. In onderhandelingen, commerciële trajecten, promoties en tal van andere processen speelt de ratio een ondergeschikte rol. Het moet u simpelweg gegund worden. Deze workshop is bestemd voor iedereen die voor zijn of haar zakelijke succes meer grip wil krijgen op het gun-gedrag van anderen. Kosten: € 795. Inlichtingen: Denk Producties tel. 020 - 305 9151, of via www.denkproducties.nl.

Beleid en uitvoering

De laatste jaren zijn vanuit de overheid heel wat uitvoerende taken ondergebracht in zelfstandige organisaties, zogenaamde ZBO's. De bedoeling was om hiermee de aandacht voor de beheersmatige aspecten, waarvoor binnen de politieke en bestuurlijke agenda weinig aandacht is, te versterken. De samenwerking tussen de beleidsdienst en de zelfstandige uitvoeringsorganisatie gaat niet vanzelf goed.

Na een aantal incidenten is er binnen de politiek weer een neiging om de greep op de ZBO's te versterken en het primaat van de politiek te herstellen. Een werkgroep onder voorzitterschap van de oud-staatssecretaris Kohnstamm heeft daarvoor deze zomer gepleit. De schrijvers, werkzaam bij Berenschot, kiezen voor een andere benadering. Zij zoeken het in

het verbeteren van de communicatie tussen beleid en uitvoering. Op basis van een eigen model doen zij daar verbeteringsvoorstellen voor. Uiteindelijk draait het om samenwerking vanuit een onderling basisvertrouwen in plaats van elkaar te benaderen vanuit het zo gebruikelijke 'gezonde' wantrouwen.

De problematiek is herkenbaar voor iedereen die ervaring heeft met zelfstandigingen en uitbestedingen. Hoewel de analyse en de aanbevelingen zich vooral richten op de relaties tussen departementen uit uitvoeringsorganisaties, zijn zij ook nuttig voor andere sectoren.

Plug, Peter, Ronald Timmerman en Annelies Dekker, 'Aansturen van zelfstandige organisaties'. Van Gorcum, Assen, 2004. ISBN 90 232 4069 6 (prijs € 23,50).

Passende arbeid, 3 februari, Amsterdam

Het vinden van passende arbeid voor een zieke werknemer is belangrijker dan ooit. Maar hoe doe je dat? Zeker is in ieder geval dat een afwachtende houding voor de werkgever én de werknemer forse financiële, juridische en organisatorische repercussies zal hebben. Kosten: € 695. Inlichtingen: RPMS tel. 020 - 421 3767, of via www.rpms.nl.

Robert Kaplan over strategie, 4 februari, Amsterdam

Wie kent hem niet, Robert Kaplan, ontwikkelaar van onder andere de balanced scorecard? Deze keer komt hij vertellen over zijn nieuwe vinding: de strategy map. Een blauwdruk om processen, werknemers, en informatietechnologie binnen de onderneming op elkaar af te stemmen, zodat ze zo goed mogelijk presteren. Kosten € 995. Inlichtingen Focus Conferences tel. 020 305 9159, of via www.focusconferences.nl.

Binnenmilieu, een weg vol valkuilen?, 4-11-18 en 25 februari, Utrecht (ook op 13-20-27 mei en 3 juni)

Deze vierdaagse cursus geeft inzicht in de binnenmilieuproblematiek en daarmee in verband te brengen gezondheidsklachten. Naast de behandeling van normen en richtlijnen wordt ook ingegaan op het maken van een binnenmilieu-kwaliteitsprofiel en de wijze waarop binnenmilieuonderzoeken uitgevoerd worden in overeenstemming met de WHO- en ISIAQ-richtlijnen. Kosten: € 1375. Inlichtingen AveGB, tel. 030 - 299 2514, of via www.avegb.nl.

De zieke werknemer, 15 maart, Amsterdam

Ziekte. Elk bedrijf heeft ermee te maken. Het is een actuele en tegelijkertijd complexe problematiek. Hoe bijvoorbeeld om te gaan met Poortwachter, de loondoorbetalingsverplichting en straks het nieuwe WAO-stelsel? Deze themadag behandelt alle relevante arbeidsrechtelijke aspecten van ziekte. Kosten: € 595. Inlichtingen: Vermande Studiedagen tel. 070 - 378 9965, of via www.vermandestudiedagen.nl.

Wijziging van de arbeidsovereenkomst, 19 mei, Utrecht

Het arbeidscontract staat niet langer garant voor 'waardevastheid' van de eenmaal afgesproken arbeidsvoorwaarden. Een onderneming moet zich voortdurend aanpassen aan een zich wijzigende marktsituatie of interne ontwikkelingen. Een flexibele inzet van werknemers speelt daarbij een sleutelrol. Kortom, een informatieve praktijkdag. Kosten: € 595. Inlichtingen: Vermande Studiedagen, tel. 070 - 378 9965, of via www.vermandestudiedagen.nl.

Arbo-onderwijs

Een studieboek met een algemeen overzicht van arbeidskunde en ergonomie, bedoeld voor hbo-studenten op het gebied van personeel en arbeid en human resource management. Maar ook geschikt voor werkgevers en ondernemingsraden. Ondertussen toe aan een vierde, geheel herziene druk.

Na een historisch overzicht wordt het belang van de overheid belicht. Daarna komen de rechten en plichten van de werkgever aan de orde, waarbij ingegaan wordt op het noodzakelijke arbo-stappenplan. Vanuit de werknemer komen veelvoorkomende klachten aan bod (geluid, klimaat, licht en straling). Het laatste hoofdstuk behandelt de ergonomie. Weinig studenten zullen door dit boek enthousiast worden voor het werkteerterrein arbeidsomstandigheden. De pogingen om praktische voorbeelden te geven, stranden in het schoolse perspectief. Het actualiseren voor een nieuwe druk beperkt zich tot het aanvullen van nieuwe ontwikkelingen, zonder verouderde en overbodige informatie te schrappen of samen te vatten. Waarom moeten studenten weten dat de eerste Arbwet in fasen is ingevoerd? Het is de schrijver blijkbaar ontgaan dat ook binnen de overheid al negen jaar ondernemingsraden functioneren. Voor een mogelijk volgende druk is er nog veel te verbeteren.

Stollé, Johan, 'Zicht op arbeidsomstandigheden' (vierde, herziene druk). Uitgeverij Coutinho, Bussum, 2004. ISBN 90 6283 434 5 (prijs € 15,99).

Taalvervuiling

Iedereen kent en gebruikt ze, de woorden uit de gebakken-lucht-top-100: integraal, klant- en resultaatgericht, transparant, proactief, synergetische effecten, aansturen, human resource management.

Twee redactieleden van het Vakblad Taal verzamelen en becommentarieerden uitgeholde, afgesleten en betekenisloze begrippen voor dit lexicon. Een paar onderwerpen lichten de schrijvers eruit in een aantal 'communicatief-theoretische analyses van niet al te diepgravende aard'. Columns dus. Lach en schaamrood dringen om de voorrang bij het lezen. Een geschikt cadeau voor collega's en chef. Wel eerst stiekem lezen, want er zal worden gelet op de teksten van de gulle gever.

Tiggeler Eric en Mieke Vuijk 'De zwarte woordenlijst Lexicon van modern taalmisbruik'. Sdu Uitgevers, Den Haag, 2004 (derde oplage). ISBN 90 12 09965 X (prijs € 10).

Pesten op het werk aanpakken

Ten minste één werknemer op een groep van twintig collega's is het slachtoffer van systematische intimidatie en geweld door leidinggevende of collega's. Door het pesten lijdt het slachtoffer blijvende psychische en/of lichamelijke schade. Bovendien kost een pestgeval een bedrijf of organisatie al snel tussen de 15.000 en 45.000 euro op jaarbasis. De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) heeft een videofilm/DVD 'Pesten op het werk' samengesteld. De video maakt duidelijk dat pesten in alle bedrijven voor kan komen en dat alleen een actief beleid van de organisatie dit tegen kan gaan. De video is onderdeel van een oplossingspakket om het onderschatte en groeiende probleem van pesten op het werk aan te pakken. De video/DVD is voor 15 euro te bestellen via de NSvP: tel 026 445 78 00, www.nsvp.nl.

Meer bewegen, hoger rendement

Bewegingsarm werk komt steeds vaker voor (en denk nu even niet aan RSI): meer dan de helft van de Nederlandse werknemers beweegt onvoldoende. Om hen optimaal inzetbaar en productief te houden, wordt het actief stimuleren van voldoende lichaamsbeweging en het voorkomen van bewegingsarmoede steeds belangrijker. TNO Arbeid heeft nu berekend hoe dit op een (kosten)effectieve manier kan worden aangepakt. De brochure 'Meer bewegen op het werk verhoogt uw rendement' legt uit hoe het een en ander in elkaar steekt. De brochure is op te vragen of in te zien via de website van TNO Arbeid: www.arbeid.tno.nl/producten-diensten.

Hoe om te gaan met opsporingsambtenaren?

Bedrijven krijgen steeds vaker 'handhavers' over de vloer. Het is niet ondenkbaar dat soms wel vijftien toezichthouders en opsporingsambtenaren op één dag zouden kunnen langskomen om alle mogelijke regels te controleren. Hoe nu – vooral tactisch – met deze mensen om te gaan? In de nieuwe brochure van VNO-NCW 'Handhavers op de koffie' wordt ondernemers een handreiking gegeven om met deze toezichthouders in de praktijk goed om te gaan. De brochure is te bestellen via de brochurelijn van VNO-NCW: 070 - 3490 275, brochurelijn@vno-ncw.nl of via www.vno-ncw.nl/brochures. Gratis voor leden, niet-leden betalen € 5.

STECR-werkwijzers herzien

De 'Werkwijzer Arbeidsconflicten' is door de Kenniskring Arbeidsconflicten van STECR opnieuw aangepast. Belangrijke veranderingen zijn onder andere het toevoegen van een hoofdstuk over mediation en het aanpassen van het juridisch kader van conflicten. Deze voor de derde maal herziene versie is te downloaden als pdf-document via de website. Hetzelfde geldt voor de 'Werkwijzer Lage Rugklachten en Arbeidsomstandigheden' die eveneens is herzien en opnieuw uitgebracht. Zie voor het downloaden van de werkwijzers de site www.stecr.nl.