

Zoektocht naar dilemma's

Halbertsma, E.H., *Dilemma's te lijf. Management van mensen en organisaties*. Van Gorcum, Assen, 2000. ISBN 90 232 3553 3

Elke organisatie wordt geconfronteerd met dilemma's. Een dilemma vraagt om een keuze in een tegenstelling tussen concurrerende waarden. Bijvoorbeeld de keuze tussen centraal of decentraal besturen. Door een dilemma echter als een keuzevraagstuk te zien, ontkent men de achterliggende complexiteit. We moeten leren dilemma's als dilemma's te benoemen en proberen de op zich onverenigbare uitersten met elkaar te verbinden. Dan kunnen we op zoek naar een organisatie-infrastructuur die tegelijkertijd centraal sturing geeft en van anderen initiatieven stimuleert. Uit de spanning tussen de uitersten komt organisatieontwikkeling en -vernieuwing voort.



Liesbeth Halbertsma beëindigde in 1999 haar werk als directeur van de Baak en startte als zelfstandig adviseur. Dit boek is haar afscheidscadeau van de Baak. Iedereen die ooit zo'n carrièrestap heeft gezet, kan zich voorstellen dat het denken over dilemma's het thema is geworden.

Een keur van collega-adviseurs, wetenschappers en managers leverden een vriendenbijlage. Het heeft een zoek-

tocht opgeleverd naar onze omgang met fundamentele dilemma's in ons leven. Vier dilemma's staan hierbij centraal: jong en oud; individu en collectief; flexibiliteit en zekerheid en centraal en decentraal. Aan elk onderwerp worden een paar artikelen gewijd, steeds ingeleid door Halbertsma zelf.

De twee openingsartikelen gaan in op het denken in dilemma's. Een praktisch probleem bij besluiten is dat wij de ontwikkelingen waarvan wij deel uitmaken pas achteraf goed zien. Zo hebben wij jarenlang gemanaged in termen van beheer, beheersing en planning. Dat heeft zijn langste tijd gehad. Management wordt de kunst van 'wildwatervaren'. We moeten leren omgaan met spanningen in plaats van ze weg te willen organiseren.

Van iets meer afstand gekeken ontwikkelen organisaties zich als een terugkerende beweging tussen de uitersten van dilemma's. Iedereen kent het pendulekeuzeproces tussen centraal en decentraal sturen. De opeenvolgende keuzen lijken niet ingegeven door principiële opvattingen, maar door een negatieve reactie op de vorige keuze. Ondertussen blijft het middelpunt, blijft de spanning dezelfde. Dus is de vraag of het niet beter is minder keuzen te maken en meer ruimte te geven aan spontane ontwikkelingen. Daardoor kan de organisatie zich als in een spiraal voortbewegen. Daarnaast is het verstandig om keuzen meer situatiegebonden te doen. Sommige activiteiten kunnen beter decentraal gestuurd worden, zoals productontwikkeling, andere, zoals massaproductie, beter centraal.

Dit vriendenboek, 100 pagina's dik, leest gemakkelijk. De twaalf artikelen raken weliswaar fundamentele vraagstukken, maar houden een zekere luchtigheid. Sommigen zullen het oppervlakkigheid noemen. Mensen die op zoek zijn naar echt verantwoorde, diepgravende en wetenschappelijk gefundeerde artikelen moeten verder zoeken. Anderen pikken voldoende ideeën op om toch even stil te staan bij de eigen dagelijkse vanzelfsprekendheden.

Jaap de Jong

Conflictoplossing op het werk

In elke organisatie treden conflicten op. In nieuwe organisaties die 'lerend' willen zijn en waarbinnen diversiteit wordt aangemoedigd zullen verschillende visies strijden om aandacht en middelen. De potentiële conflictstof neemt dus toe. Managers moeten dus voorbereid zijn op het herkennen van potentiële conflicten en dan weten hoe ze op kunnen treden.

Twee Engelse organisatieadviseurs presenteren de eigen benadering, die zij zelf coherent en alomvattend noemen. In hun theoretische basis baseren zij zich op de opvattingen van Fritz Glasl over koude en warme technieken. De auteurs gaan in op die verschillende conflictvormen en geven inzicht in de verschillende soorten reacties van verschillende persoonlijkheden op conflicten. Ook geven zij een overzicht van de noodzakelijke vaardigheden om conflicten op te lossen.

De auteurs geloven dat een objectiverende aanpak van conflicten zinloos is. Alleen door de subjectieve elementen (standpunten, gevoelens, percepties en gedrag) aan te pakken kunnen conflicten opgelost worden.

Fritchie, Rennie en Leary, Malcom, *Conflictoplossing op het werk. Een gids voor managers*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000. ISBN 90 5712 085 2

Dialoog op het werk

In dezelfde reeks 'Gidsen voor managers' gaan de Amerikaanse hoogleraar Bestuurskunde en adviseur Nancy Dixon in op het belang van de dialoog voor werkorganisaties. Dialoog is een specifiek stuk gereedschap voor het ontwikkelen van mensen en organisaties. Gezonde organisaties moeten die dialoog in teams en groepen bevorderen om zo de ontwikkeling van mensen en organisatie te bevorderen.

Het boek biedt inzicht in die relatie tussen gesprekken en ontwikkeling en gaat in op het verschil tussen dialoog en werkoverleg. De vaardigheden om gesprekken die ontwikkelingen in de weg staan te herkennen en te corrigeren komen aan de orde. Naast praktische aanwijzingen gaat de schrijfster ook in op de meest vooraanstaande theorieën over aard en functie van dialoog.

Dixon, Nancy M., *Dialoog op het werk. Een gids voor managers*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000. ISBN 90 5712 084 4

Tweede herziene druk Handboek RSI

De tweede druk bevat tal van wijzigingen. Meer recente en uitgebreide informatie is opgenomen over de omvang van de RSI-problematiek bij beeldschermwerk en in de industrie en over de Wet REA. Ook komen de nieuwste ontwikkelingen op IT-gebied (spraakherkenningssoftware, beeldschermtachografen, RSI op internet en de werkplek voor laptop/notebook) aan de orde. Voortschrijdend inzicht is verwerkt in het begrijpen van het ontstaan van RSI en in het overzicht van nieuwe en aangepaste wetenschappelijke inzichten. Daarnaast zijn nuances aangebracht in de reïntegratiestrategie voor mensen met RSI, zowel tijdens de diagnosestelling als tijdens het aanpakken van klachten in de verschillende ontwikkelingsfasen van RSI.

Peereboom, K.J. en Schreijers, K.B.J. (redactie) *Handboek RSI, risico's, oplossingen, behandeling*. Sdu Uitgevers (tweede herziene druk) Den Haag, 2000. ISBN 90-12-08958-1

CONFLICT
OPLOSSING
OP HET WERK

DIALOOG
OP HET WERK