

Paardebloemen in het veld

Koopman, Paul L. en anderen, 'Boven het maaiveld. Vinden en binden van competente en gemotiveerde medewerkers', Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000, ISBN 90 5712 038 0

In Nederland heerst de 'doe-maar-gewoon'-terreur. Onderscheiden mag niet. Gelijkheid moet. Dus halen we regelmatig de grasmaaiër over onze werkvloer. Daarna zijn alle medewerkers weer groene sprietten, ongeveer even lang. Hoogstens aan de dikte valt nog te zien of ze oorspronkelijk gras, paardebloem of madelief waren. Dat maakt praten over actuele thema's als charismatisch leiderschap en competenties, de samenvoeging van kennis, vaardigheden en persoonlijkheidseigenschappen wat ongemakkelijk. Maar we kunnen er niet meer omheen. Organisaties zijn steeds afhankelijker van de kwaliteiten en inzet van de werknemers. Op een krappe arbeidsmarkt wordt gestreden om de meest getalenteerden, om de beste mensen. Eenmaal gevonden moeten medewerkers behouden blijven.

Het zijn actuele vragen die een groep medewerkers van LTP Adviseurs voor Organisatie en Personeel en van de Vrije Universiteit inspireerden voor dit boek. Op zoek naar het antwoord op twee samenhangende vragen: 'Zit het er in?' en 'Komt het er uit?'

Vanuit twee gezichtspunten kan gekeken worden naar het gedrag: vanuit de individuele competenties en vanuit de invloed die de organisatie daarop heeft. Daarmee is de structuur van het boek gegeven. Het eerste deel gaat vanuit de individuele invalshoek in op het belang van competenties, de manieren om individuele competenties in kaart te brengen, de mogelijkheden om competenties verder te ontwikkelen, de waarden die samenhangen met de balans tussen werk en leven en de relatie tussen competenties en loopbaanontwikkeling. In het tweede deel staan drie organisatorische voorwaarden centraal: het toenemend belang van het psychologisch contact tussen organisatie en



leiding was voor een groep medewerkers van één bureau om deze, goed geregeerde, bundel te schrijven. Meestal zijn de commerciële bedoelingen van zo'n bureauboek helderder. Met als voordeel een duidelijker presentatie van instrumenten en methoden. Hier blijven de teksten wat hangen in beschouwingen zonder concrete instrumenten en aanbevelingen.

Natuurlijk kan lezing wel wat nieuwe inzichten opleveren. Zo zal menig manager zich achter de oren krabben na gelezen te hebben dat hij niet langer de zwakke punten moet corrigeren, maar de sterke kanten van medewerkers moet versterken. Voor deze bundel is dat moeilijk. Want de bijdragen zijn niet meer dan een goede kwaliteit gras.

Jaap de Jong

medewerkers, het belang en de gevaren van inspirerend leiderschap en de organisatiecultuur als bindende factor.

Binding wordt bevorderd als de organisatie de gevoelens van medewerkers over de eigen competenties en waarden erkent en waardeert. Aandacht voor uitdagende functies, voldoende autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen binding versterken. Van belang zijn daarnaast inspirerend en participatief leiderschap. Dodelijk voor de binding is het gevoel onrechtvaardig behandeld te worden.

Niet helemaal helder is wat de aan-

Leren in actie

Leren doe je het beste in de praktijk. Voorgeprogrammeerde kennis is onvoldoende om te kunnen presteren. Leren vereist ook het verwerven van nieuwe inzichten. Daarvoor zijn samenwerking en vragen stellen belangrijk.

Dit boek is een bewerking van de klassieker van Revans over Action Learning. Daarmee was hij een van de voorgangers van het concept van de lerende organisatie. Volgens zijn wetten is leren een onderdeel van het werk, impliceert leren doen en dus risico's durven nemen, kan leren alleen op basis van vrijwilligheid en leert men het meest van collega's. Deskundigen hebben daarbij weinig toegevoegde waarde en kunnen zelfs belemmerend zijn voor leren. In dit boek aandacht voor het structureren van programma's voor Action Learning en voor de voorwaarden om een lerende organisatie tot stand te brengen. Als de lezer de adviezen van Revans serieus neemt, legt hij het boek snel opzij en gaat gewoon aan de slag.

Revans, Reg, 'Action Learning op het werk. Een gids voor managers'. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000, ISBN 90 5712 083 6



Strategisch belonen

Variabel belonen is in de belangstelling. Meer dan vroeger vragen medewerkers om een beloning die recht doet aan de geleverde prestaties. En managers zoeken naar een beloningssysteem dat bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen. Reden voor dit onderzoek, in de topserie van de Stichting Management Studies, naar praktijkervaringen en theoretische inzichten.

Uit het onderzoek, waarin gebruik gemaakt wordt van praktijkvoorbeelden, blijkt dat het goed invoeren van een variabel beloningsbeleid niet vanzelf gaat en veel energie vraagt. Op zichzelf kan een variabel beloningssysteem een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van de onderneming en het gedrag van medewerkers. Maar dat vraagt om een grote zorgvuldigheid, onderlinge afstemming van systemen en vooral om de essentiële wederzijdse communicatie met medewerkers. In veel ondernemingen kiest men nog te veel voor een eenzijdige top-downcommunicatie over beloningssystemen. Uiteindelijk concluderen de onderzoeksters: 'Het hebben van inzicht in de eigen situatie, wensen en behoeften, en het zorg dragen voor communicatie en continue afstemming zijn daarmee de belangrijkste, noodzakelijke voorwaarden voor het behalen van succes bij de invoering van een nieuw (variabel) beloningssysteem.'

Langedijk M.C. en Ykema-Weinen, P.M.L. 'Belonen in strategisch perspectief'. Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen, 2000, ISBN 90 232 3536 31

