

Luijk, Frank van, 'Hoe krijg ik ze zover?' Uitgeverij H. Nieuwezijds, Amsterdam, 2002. ISBN 90-571-2160-3 (€17,90)

Managers, professionals, eigenlijk alle medewerkers worden overladen met nieuwe inzichten en managementmodes. Tijdens trainingen en opleidingen wordt geprobeerd hun die nieuwe inzichten niet alleen bij te brengen maar ook 'in te trainen'.

Op veel plekken in Nederland worden op dit moment trainingen verzorgd in ontwikkelings- en loopbaangesprekken, competentie-management en motivatiebeleid. Op de gangen van de conferentietoorden buigen cursisten zich over het groepsenneagram, de eigen kernkwadranten of de Roos van Leary. Die benaderingen gaan er vanuit dat menselijk gedrag veranderbaar is. De praktijk leert vaak anders. Mensen gaan niet mee in veranderingen, maar blijven zichzelf.

Voor alle mensen die op de nieuwe modes reageren met een kritische nuchterheid geeft deze bundel nieuwe ammunisie. Frank van Luijk, psycholoog en filosoof, HRM-adviseur en universitair docent, waarschuwt in zijn eerste zin collega-wetenschappers. Voor hen is dit boek niet bedoeld en dus een ramp. Wel is het bedoeld voor mensen die werken in de praktijk en waarvan verwacht wordt dat zij het gedrag van werknemers veranderen. Op basis van praktijksituaties worden psychologische inzichten gebruikt om duidelijk te maken waaruit menselijke weerstanden kunnen voortkomen. Verder dan het aanbieden van verschillende invalshoeken en nieuwe uitzichten op de werkelijkheid gaat de schrijver niet. Dus geen 'hoe te doen' of 'te leren in vijf minuten'. De rode draad in het boek is dat de mens een rationeel handelend wezen is. De meest relevante psychologische stromingen komen aan bod: behaviorisme, psychoanalyse, humanistische psychologie, cognitieve dissonantietheorie en behoeftenhiërarchie. Onder tussen ondergaan populaire HRM-instrumenten een kritische behandeling.

Niet alleen wetenschappers, maar ook de moderne HRM-gelovigen moeten gewaarschuwd worden. Chefs blijven als een berg opzien tegen beoordelings- en functioneringsgesprekken, waarvan het nut door de systematiek zeer gering is. De voorspellende waarde van selectiegesprekken is nihil. De competentiebenadering is gebaseerd op een weinig helder begrip en is onduidelijk en eenzijdig. Trainingen gericht op het verkrijgen van bepaalde competenties zijn meestal weggegooid geld.

De hierboven genoemde populaire modellen kunnen geschikt zijn in een training om een gesprek op gang te brengen, maar omdat ze elke wetenschappelijke basis missen, krijgen beslissingen die op basis hiervan zijn genomen een onverantwoord en onethisch karakter. Mensen hebben een grote behoefte om bindingen aan te gaan. Moderne organisaties bieden hun een verwarrend beeld. Enerzijds wordt van medewerkers een steeds grotere binding met de organisatie verwacht, anderzijds worden de dagelijkse voorwaarden hiervoor ontnomen in de flexibele toekomst-kantoortuinen.

Sommige delen uit dit boek zijn bewerkingen van artikelen die eerder verschenen in PW, vakblad voor personeelsmanagement, waardoor het een 'bundel'-karakter heeft. De hoofdstukken zijn zo afgerond dat ze afzonderlijk gelezen kunnen worden. Een ideaal boek om bij de hand te houden en na een dag vol ergernissen weer eens te raadplegen.

Jaap de Jong

Het publieke debat in de media maakt zich steeds meer zorgen over de gevolgen van vergrijzing. De kosten van alle financiële regelingen voor mensen die dankzij hun leeftijd kunnen stoppen met werken vallen straks niet meer op te brengen. De naoorlogse generatie zal langer moeten blijven werken. Tegen die achtergronden zijn de meeste VUT-regelingen ondertussen vervangen door flexibele (pre)pensioenregelingen. Nu is het nog wel de vraag of en op welke manier werknemers daar gebruik van maken. De resultaten moeten de beleidsmakers bitter tegenvallen.

Want ondanks alles willen werknemers gewoon vervroegd uittreden. Gemiddeld vindt men 60 jaar een mooie leeftijd om te stoppen. Meer dan 80 procent wil niet doorwerken tot 65 jaar. Maar 4 procent zou nog willen doorwerken na die beslissende verjaardag. En dat zijn dan wel goed opgeleiden en meestal zelfstandige professionals.

Werknemers nemen die beslissingen in een vacuüm. De partner thuis heeft wel wensen, maar de meeste werkgevers vertonen non-interventiedrag en bemoeien zich er niet mee. Daarentegen geven die werkgevers wel allemaal signalen af die de wens om uittreden versterken. Zo is het ouderenbeleid vooral gericht op het ontlasten van oudere werknemers. De belangrijkste oorzaak voor het zogenaamde voorsorteren (in het werk alvast vooruitlopen op het stoppen) ligt echter in het gebrek aan uitdaging. Ook het naar buiten werken van matig functionerende ouderen werkt uiterst demotiverend op de leeftijdgenoten die achterblijven.

Dit is een nieuw onderzoek in de hoogstaande serie van de Stichting Management Studies dat de problemen niet oplost, maar wel zeer inzichtelijk maakt.

Henkes, Kène en Solinge, Hanna van, 'Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces'. Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2003. ISBN 90-232-3882-6 (€17,00)

Europees terugdringen

De arbeidsmarkt is ingrijpend veranderd. De nieuwe ontwikkelingen (flexibilisering, verplating, resultaatverantwoordelijkheid, individualisering, globalisering en informatietechnologie) geven nieuwe uitdagingen aan organisaties en werknemers. Dat proces is in heel Europa gevolgd door een toename van de werkgerelateerde stress. Dit rapport wil bijdragen aan het bewustzijn hiervan en aan een preventieve cultuur om psychosociale problemen te voorkomen.

Na een korte inleiding bestaat het grootste deel van het rapport uit een overzicht van vijftien cases uit de lidstaten, gericht op het aanpakken van psychosociale items en werkgerelateerde stress. Twee Nederlandse voorbeelden komen aan de orde. In het hoofdstuk over wettelijke middelen en landelijke regelingen wordt ingegaan op de arboconventionen. Als voorbeeld van een stressproductieprogramma wordt een teamaanpak vermeld, gericht op het voorkomen van burn-out voor de teams die mensen met kanker behandelen.

Alle projecten worden kort beschreven. Voor geïnteresseerden zijn zowel contactadressen als literatuursuggesties opgenomen. De projectbeschrijvingen vormen het interessantste deel, want de korte theoretische inleiding en het afsluitende hoofdstuk leiden niet tot nieuwe inzichten.

European Agency for Safety and Health at Work, 'Systems and programmes. How to tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress'. European Communities, Luxemburg, 2002. ISBN 92-919-1009-0 (bestellen bij SDU Uitgevers, € 23,50)