

Wederkerig risicomanagement

Gerard Evers

In veel huishoudens is het vraagstuk van het combineren van werkroosters, schoolroosters, kinderopvangroosters, huishoudelijke en zorgtaken een steeds terugkerend probleem. Het gaat dan vooral om work-life balance en het koppelen van tijdbestedingswensen aan inkomensvoorziening.

De overheid dringt aan op verhoogde arbeidsparticipatie, van ouderen, van niet-werkende moeders, van voortijdige schoolverlaters, van bijstandstrekkers, en mikt op het verhogen van arbeidsaanbod door uitbreiden van kleine deeltijdbanen naar grotere deeltijdbanen. Tegelijkertijd wordt een beroep gedaan op werknemers om zich blijvend te scholen, en daardoor hun inzetbaarheid, flexibiliteit en employability te vergroten. We hebben het allemaal druk, druk, druk.

Maar anderzijds: wat wil 'den mensch'? Individuele werknemers hebben van nature hedonistische trekken. Waarom lang werken als het korter kan? Vrije tijd en consumptie zijn belangrijker. Je ontwikkelen als mens, als ouder, als partner, als denker en geniet, daar gaat het toch uiteindelijk om. Uit allerlei onderzoek blijkt dat werknemers vaak eerder minder willen werken dan meer. Velen onder

ons willen liever eerder met pensioen dan pas na hun 65ste. Onder veel jonge moeders overheerst het beeld dat zij het beste zorg kunnen dragen voor de opvoeding van hun kinderen. Van mannen wordt meer verantwoordelijkheid en inbreng verwacht in huishoudelijke en ouderlijke taken. Kortom, de 24 uur per dag is vaak te weinig om de combinatie van verwachtingen van werkgever en gezin goed te kunnen managen.

Wat opvalt is dat het probleem en de oplossing vaak op het bord van de werkgever worden gelegd. 'Het management' moet er maar voor zorgen dat de balans tussen werk en privé kan worden hersteld. De individuele werknemer is blijkbaar niet bij machte – in meerdere betekenissen van het woord – om zelf tot goede oplossingen te komen. De vraag is natuurlijk of dit terecht is. Zelf ben ik een vurig voorstander van eigen verantwoordelijkheid en eigen keuzen; risico's en opbrengsten daar neer te leggen waar ze horen te liggen.

Nu is die werkgever natuurlijk ook zelf belanghebbende. Uit oogpunt van goede kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvoorziening kan het raadzaam zijn – zeker voor specifieke

functies en schaarse categorieën personeel – om ‘employer of choice’ te zijn. In plaats van spiegeltjes en kraaltjes, of lease-auto’s en mobiele telefoontjes, kan het dan wenselijk zijn te kijken naar de secundaire arbeidsvoorwaarden als het om tijdsomvang en tijdsindeling gaat. In veel functies is de indeling van een werkdag en de omvang van een werkweek redelijk flexibel in te richten. Als men maar wil...

Brugfunctie

HRM kan een belangrijke brugfunctie vervullen. Het matchen van operationele bedrijfsverlangens met individuele voorkeuren vereist Fingerspitzengefühl. Daarbij past dan wel het goed in beeld brengen van de verschillende risico’s en aansprakelijkheden. Volwassen werknemers moeten in staat zijn om consistente keuzen te maken, en leren te balanceren tussen het mogelijke en het noodzakelijke. Volwassen werkgevers moeten accepteren dat mensen in verschillende levensfasen en thuisituaties tot afwijkende arbeidstijdpatronen komen, op dag-, week, maand- of jaarbasis. Volwassen arbeidsrelaties kunnen dan groeien en zich ontwikkelen. De levensloopregeling zou dit in theorie moeten kunnen faciliteren. In de praktijk verwacht ik er evenwel weinig van. Goede arrangementen vergen immers meer maatwerk dan wat in die collectieve regeling kon worden ondergebracht.

Dat betekent dus ook dat werknemers zich bewust moeten zijn van de risico’s die hun keuzen impliceren. Er bestaat geen free lunch, aan alle keuzen hangt een prijskaartje. Je betaalt nu, of later, en in materiële of in immateriële zin. Kies je gedurende langere tijd vooral voor je privésituatie, dan bestaat het risico dat werkgevers het oog niet op jou zullen laten vallen in geval van loopbanen en doorgroei – maar wellicht wel bij ontslagvolgordes. Je commitment en toegevoegde waarde zijn dan evident te laag.

Werkgevers moeten zich ook bewust zijn van hun risico’s. Kiezen zij alleen voor de moderne variant op Stachanov: de hardwerkende modelarbeider die 70 uur per week wil maken en daarmee zijn gezin tekort moet doen? Het risico is dan dat werknemers afhaken en elders een meer op maat gesneden baan zoeken. Nogal wat adviesbureaus en accountantskantoren kennen dit fenomeen. Ook daar dringt langzamerhand het besef door dat het beleid op dit punt echt moet worden bijgesteld.

Binden en boeien

Wederkerig risicomanagement vraagt dus om binden en boeien. Net als in een goed huwelijk moeten de partners er consequent aan werken om elkaars verlangens en mogelijkheden te verdisconteren in hun gedrag. Nu zal een arbeidsrelatie tegenwoordig slechts zelden leiden tot een langdurig huwelijk. Life time employment en 40-jarige dienstverbanden worden schaars. Maar ook in een keten van opeenvolgende arbeidsrelaties met wisselende werkgevers, een vorm van seriële monogamie zo u wilt, moet dit besef aanwezig zijn.

In kringen van werknemers en hun bonden klinken dergelijke geluiden slechts mondjesmaat. En werkgevers doen het bepaald niet beter. Meer dan enkele obligate uitlatingen komen we in de praktijk vaak niet tegen. In een recent uitgevoerd onderzoek onder algemeen managers en HRM-directeuren van vooral grote ondernemingen naar wat is genoemd ‘werkgeven in de toekomst’ zien we dat in menige directieket men vooral pas op de plaats maakt. We zien vrijwel geen pro-actieve en innoverende benaderingen in hun aanpakken terug. Vormgeving en inhoud van de arbeidsrelatie zijn van ondergeschikt belang. De strategische horizon ontbreekt nagenoeg volledig, en loopt niet verder dan morgenmiddag 12 uur. Het ontbreekt aan elan, aan provocatieve ideeën, aan vernieuwingslust of, zo u

wilt, aan een VOC-mentaliteit, ook op HRM-terrein. Neurotisch navelstaren domineert, gemakzucht en behoudzucht overheersen en creativiteit is ver te zoeken. Het verbaast en verontrust mij. Als onze fine-fleur het al niet weet of wil, hoe is het dan met de overige goed bedoelende en hard werkende personeelsfunctionarissen en lijnmanagers?

Er is nog veel werk aan de winkel. Hoe kan HRM strategisch werken aan een arbeidsgemeenschap waarin de menselijke maat niet wordt vergeten, en waarin men de arbeidsrelatie afstoft en kritisch renoveert en innoveert? Dat vraagt denken, durven en doen, visie en lef. Experimenteerzin op zoek naar nieuwe arrangementen in plaats van op de winkel passen.

Prof. dr. G.H.M. Evers is redacteur van het *Tijdschrift voor HRM*.