

# De uitdaging voor HR na de crisis

Nu de economie weer opkrabbelt, hebben organisaties de neiging vooruit te kijken. Maar HR moet nu juist terugblikken. De eindafrekening van de crisis komt nog.

**Tekst** Luc Dorenbosch

Er gloort weer economisch herstel aan de horizon. Nog geen felle zonneshijn, maar op z'n minst tekenen dat de diepste dalen voorbij zijn. De werkloosheid loopt minder snel op dan voorheen en het consumentenvertrouwen is minder negatief. Daar moeten we het vooralsnog mee doen. In het zicht van mogelijke betere tijden, treedt er ook een nieuw tijdperk voor HR aan. Van overleven op de korte termijn, naar nadenken over de visie voor de lange termijn.

## Poetswerk

De hoofdvraag is: hoe anders kunnen en moeten we het gaan aanpakken? Het is dan als wakker worden na een rumoerig feestje in je eigen huis. Er moet eerst nog wat opruim- en poetswerk worden verricht en het is ook altijd de vraag of er nog wat van waarde gesneuveld is of dat er nog lelijke dingen gezegd zijn die in de *rebound* terug op je bordje komen.

We weten inmiddels een ding zeker. Het herstel van de economie, arbeidsmarkt,

export en al die andere indicatoren die daarvoor bestaan, lopen niet netjes synchroon. Daarbij worden in de ene sector al weer voorzichtige nieuwe mensen gewonnen, terwijl de andere sector nog aan de vooravond staat van personeelskrimp. Maar mocht je als organisatie het gevoel hebben dat de weg omhoog, is ingezet, bereid je dan voor op enkele typische post-crisis-rebounds.

## Verzuim-rebound

Het is bekend dat ziekteverzuim conjunctuurgevoelig is. Tussen 2011 en 2014 daalde het verzuim in Nederland gestaag naar een percentage van 3,7 procent, terwijl dat juist de tijd was waarin alle meters economisch zeer negatief uitsloegen. Niemand durft dan ook de conclusie te trekken dat Nederlandse werknemers in die periode steeds gezonder zijn geworden. Verklaring? Enerzijds riskeert men het in crisistijd niet om zich te gemakkelijk (en mogelijk onterecht) ziek te melden. Anderzijds zijn er meer gevallen waarin mensen ten onrechte wel zijn gaan werken.

Na de crisis kun je dan ook verwachten dat het verzuim weer zal gaan stijgen naar het 'natuurlijke' gemiddelde of iets daarboven. Dat kun je als een negatieve nabrander beschouwen, maar eigenlijk kun je beter de daling van het verzuim als abnormaal beschouwen. Dat verzuimpercentage heeft namelijk statistisch de drang om terug naar het gemiddelde te willen, al is het wel zo dat dat gemiddelde over de looptijd van 20 jaar gedaald is.

## Talentenuittocht

Een tweede postcrisis-rebound is het vertrek van talentvolle werknemers. De arbeidsmarkt stond immers even stil en er waren geen zekere kansen om elders aan de slag te gaan. Na de crisis kan dat zorgen voor een piek in de uitstroom van talenten. Normaal gesproken zouden ze sowieso meer mobiel zijn. Maar omdat er een lange periode van stilstand op de arbeidsmarkt is geweest, hopen ze zich op. En als er één talent over de dam is, volgen er meer in een relatief kort tijdsbestek. Net als bij het ziekteverzuim geldt ook hier dat het geringe vertrek van talenten in de afgelopen jaren de abnormale situatie is. Postcrisis normaliseert de uitstroom, alleen kan dat gepaard gaan met een fikse aderlating waar je niet op zit te wachten.

## Vertrouwensbreuk

Als het tijd is voor een nieuw elan is het nog maar de vraag of werknemers na de crisis hier zo makkelijk in mee zullen gaan. Postcrisis kan het wemelen van de psychologische contractbreuken; beloftes van voor de crisis zijn immers in de ijskast komen te staan, ze zijn niet weg. Als er dan geen follow-up aan wordt gegeven aan eerder gedane beloftes en er de neiging is deze weg te spoelen met nieuwe HR-plannen, dan is het vragen om vertrouwensproblemen.

Natuurlijk snappen werknemers dat er dingen zijn veranderd en dat niet alles weer mooi terugkeert naar het oude. Maar pas op voor 'niet-zeuren-we-moeten-door-management'. Men heeft mogelijk in crisistijd fiks op de lippen gebeten en niet gezeurd voor het grote goed en de continuïteit. Dat is dus de abnormale situatie. Zeuren en terugkijken is postcrisis

# Het is heel verleidelijk om nu niet te veel achterom te kijken, maar HR krijgt toch de crisisrekening gepresenteerd

juist de normale situatie. Men wil de ijskast gewoon nog even opengooien en kijken in hoeverre de beloftes daadwerkelijk bedorven zijn.

## Takenchaos

Als er in de crisistijd ook veel gesneden is in het personeelsbestand is het waken voor takenchaos. Banen in crisistijd zijn mogelijk volgehangen met allerhande taken die gedaan moesten blijven worden, ook al ontbrak het feitelijk aan mankracht. Met wat improviseren waren werknemers het bereid om te doen, maar de baan werd er niet mooier van. Versnippering en rol-onduidelijkheid liggen dan op de loer evenals het gevoel bij werknemers dat ze niet ingezet worden op hetgeen ze het beste kunnen en het liefst willen. In een tijdelijke situatie is dat te billijken, maar als blijkt dat postcrisis de nieuwe vacatures niet inspelen op het oplossen van de takenchaos, dan werkt dat niet mee aan een goed herstel. Banen zoals ze ontstaan en zich vormen in tijden van krimp zijn vaak abnormale banen. Ze zijn uit nood zo gevormd en daardoor niet geschikt voor de lange duur.

Het is verleidelijk om op weg naar betere tijden niet te veel achterom te kijken en met frisse moed uit de crisis te manoeuvreren. Toch krijgt HR altijd nog ergens de crisisrekening gepresenteerd. In een nieuwe economische context gaat de consumerende mens zich anders gedragen (er wordt weer eens een huis gekocht), maar ook de werkende mens gaat zich anders gedragen. Beide krachten hebben hun uitwerking op organisaties. Het werk trekt aan, maar de werknemer trekt mogelijk weg.

## De HR-val

De uitdaging voor HR is te weten hoe normaal of abnormaal die crisisrekening is. Beschouw je na de crisis het vertrek van talent of het stijgend ziekteverzuim als abnormaal dan loop je in een HR-val. Dan is hetgeen je uit de crisisjaren kent en gewoon bent gaan vinden de 'norm' en kan een te snelle reactie daarop het verdere herstel van de organisatie belemmeren. Stel het dreigend vertrek van talent wordt bestreden met het *fast-tracken* van deze medewerkers naar functies die voor de crisis 'beloofd' waren aan anderen. Dan houd je mogelijk dat talent nog twee of drie jaar langer vast, maar pleeg je psychologische contractbreuk op de kritische massa die nodig is voor toekomstig herstel.

## Alles is anders

HRM'ers zouden er goed aan doen juist op het moment van vooruitkijken, ook de crisisjaren te evalueren. Welk opruim- en poetswerk moet nog worden verricht als gevolg van de abnormale staat waarin je huiskamer de avond ervoor verkeerde? Het is misschien een wrange vergelijking, maar crisistijden zijn als verkleedfeestjes. De boel gaat op stelten en niemand is zijn normale ik. Verwacht dan ook niet dat na het opruimen de volgende dag de bezoekers ook nog steeds in kostuum rondlopen. Na de crisis is alles anders, maar wel meer normaal.



**Luc Dorenbosch**  
onderzoeker/  
baaningenieur  
bij TNO Arbeid