



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

ARBEIDSMARKT

Maak goed werkgeverschap het nieuwe normaal

Deze maand organiseerden de SER en Pakhuis de Zwijger een online event over de vraag wat goed werken in een goed bedrijf inhoudt. Deze vraag lijkt tijdloos, maar dat is niet zo. De arbeidsmarkt verandert sterk en ook de opvattingen over verantwoordelijkheden veranderen, in de omgang met mensen en de omgeving. Daarnaast drukt de coronacrisis ons met de neus op de feiten, nu veel mensen op zoek moeten naar ander werk.

Maar er is ook een noodzaak om het idee van goed werkgeverschap concreet door te ontwikkelen, om mensen naar vraagsectoren als de zorg en het onderwijs te trekken. Het is een denkfout dat potentiële en zittende medewerkers simpelweg met loonsverhogingen tevreden te stellen zijn. Dat effect is in korte tijd uitgewerkt. Er is meer nodig om mensen gemotiveerd en duurzaam actief te houden.

NEW COMMON

We moeten op zoek naar een 'new common', zoals we dat in een onlangs gepubliceerd boek met vijftig Tilburgse collega's hebben betiteld. Een 'nieuwe gezamenlijkheid'. Op allerlei terreinen, en zeker ook op het terrein van werk. Die oproep klinkt ook door in de adviezen van de commissie-Borstlap en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Adviezen die nog naarstig wachten op een politieke vervolgdiscussie.

Het juiste vertrekpunt is arbeidsorganisaties te zien als ontwikkelbedrijven. Ze ontwikkelen producten en diensten met toegevoegde maatschappelijke waarde, ontlasten het milieu zoveel mogelijk en dragen bij aan de ontplooiing van de mensen die er werken.

Een dergelijke visie is terug te vinden in veel managementboeken en in missies van bedrijven en gremia als het World Economic Forum. De vraag is wat dit in de praktijk betekent.

Een goed werkgever is al in een vroeg stadium intensief betrokken bij jong talent. Bijvoorbeeld het informeren over beroepen van basisschoolleerlingen. Maar zeker ook het opnemen en begeleiden van

➤ **Crisis legt de nadruk op goed werkgeverschap**

➤ **Tijd voor een herdefinitie van de relatie tussen werkgever en werknemer**

➤ **Een goede werkgever neemt een zeer actieve rol bij de ontwikkeling van talent**

Het doel is mensen op de arbeidsmarkt te houden. Daarbij hoort een ontwikkelbudget voor elke medewerker

jong talent bij de praktijk- en beroepsopleidingen. Dat is een betere opstelling dan te stellen dat er niemand te vinden is, of dat jongeren tegenwoordig de verkeerde zaken leren.

Uiteraard biedt een moderne werkgever altijd stages en leerbanen, ook als er sprake is van krapte of crisis. Anders komt er ook geen nieuwe aanwas.

Het is vanzelfsprekend dat zo'n werkgever talent aanneemt op basis van wat mensen kunnen en nog *gaan* kunnen. Niet op basis van achtergrond, achternaam, uiterlijke kenmerken, geaardheid of overtuigingen. Dat talent moet vervolgens fatsoenlijk worden gewaardeerd, ook wat betreft de materiële arbeidsvoorwaarden. Vaste en flexcollega's worden hierbij niet tegen elkaar uitgespeeld.

INVESTEREN

Werkgever en werknemer investeren doorlopend en gezamenlijk in de brede en specifieke vaardigheden en kennis van de werknemer. Het gaat niet om de baan maar om de bijdrage aan de loopbaan, om ontwikkelmogelijkheden. In sporttermen werkt de werkgever volmondig mee aan een transfer naar elders, buiten het bedrijf of de sector, als deze aan de orde komt.

Het doel is om mensen op de arbeidsmarkt te houden. Daarbij hoort een eigen persoonlijk ontwikkelbudget voor elke medewerker.

Eveneens analoog aan de sportwereld zorgt de werkgever ervoor dat de werknemer tijdig kan recupereren, om topprestaties te kunnen blijven leveren. Dit is in elke sector cruciaal, maar zeker in de zorg, het onderwijs en bij de hulpdiensten. De medewerker geniet autonomie en regel mogelijkheden wat betreft de arbeidsinhoud, het arbeidsrooster en de arbeidsomstandigheden. Daarmee wordt uitval of demotivatie voorkomen. Vitaliteit staat voorop.

Vanzelfsprekend heeft de medewerker zeggenschap in de arbeidsorganisatie, ook als er sprake is van een tijdelijke arbeidsrelatie. Via de or en de vakbond, maar ook rechtstreeks, los van lidmaatschappen. Die bedrijfsdemocratie kan ook gaan over de maatschappelijke koers van het bedrijf of de instelling. Daarmee ontstaat een

open en transparante bedrijfsgemeenschap, zoals dat na de oorlog werd benoemd, waarin iedereen recht van spreken heeft. Het leiderschap binnen de organisatie is dienend van karakter.

MANTELZORGER

De werkgever stelt de medewerker ook in staat om optimaal andere maatschappelijke rollen te combineren, zoals die van ouder en mantelzorger. Dit gebeurt op basis van onderling vertrouwen, waarbij het ook geen enkel probleem is dat de medewerker op andere tijden of plaatsen, zoals thuis werkt, als dat de voorkeur heeft. Met ziekte en andere levensgebeurtenissen wordt terdege rekening gehouden.

De bovenstaande criteria voor goed werkgeverschap lijken niet veel meer dan een samenvatting van het geldend arbeidsrecht. Toch is het ontbreken van zulk bedrijfsbeleid de reden dat een sector als de zorg een enorme uitstroom kent. Binnen twee jaar is 43% van de nieuwe medewerkers weer vertrokken en het ziekteverzuim nadert de 7%. Het is ook de oorzaak van mismatches, van misstanden in sectoren als de slachterijen en deels van de keuze voor zzp-schap.

Men zou kunnen stellen dat dit alles te eenzijdig aan het adres van de werkgever is gericht. Toch is dat niet zo. Een goed werkgever stelt een werknemer in staat om goed te functioneren en mee te bewegen met de organisatie. Dat maakt je een aantrekkelijke werkgever, die hoogwaardig, flexibel en innovatief kan opereren. Ook de afnemer en consument vinden daar steeds meer iets van.

En natuurlijk gaat het om wederkerigheid, om een nieuw sociaal en psychologisch contract. Dat zou het nieuwe normaal moeten worden.



Ton Wilthagen is hoogleraar Arbeidsmarkt, Tilburg University. Reageer via expert@fd.nl

