

Ontslag gaat stinken

Steeds meer moeite om gecommiteerd personeel te vinden? Onderzoekers wijten dit aan de vele ontslagrondes. Mensen die ooit ontslagen zijn, worden steeds minder bereid om alles te geven voor een nieuwe werkgever.

Tekst Luc Dorenbosch

Om te beginnen een beetje een wrange, vervelende analogie. Stel je vergelijkt het ontslag van medewerkers met het aan de straat zetten van je vuilnis en kapotte wasmachine. Je betaalt daarvoor als werkgever een ontslagvergoeding, net als je afvaltaks. Maar dan ben je er vanaf. Je loopt op je pantoffels weer naar binnen, misschien in de hoop dat er nog een deel van het afval gerecycled kan worden, ofwel dat in een andere baan snel weer een nieuw arbeidsleven opgepakt kan worden. Maar daar ben je niet meer bij. Het afval belandt ergens in het grotere ecosysteem, net zoals ontslagen werknemers weer op de anonieme arbeidsmarkt belanden.

Totdat er een ochtend aanbreekt dat iedereen in je straat in een keer een grote hoeveelheid zakken buiten zet, waardoor het systeem het niet meer kan bolwerken. Een deel van de vuilnis blijft staan en gaat stinken. Iedereen heeft nu last van elkaars huishoudgedrag. Je hoort jezelf nu klagen over stankoverlast, terwijl je weet dat je er zelf een aandeel in hebt. Ontslag gaat stinken.

In de staart bijten

Hetzelfde geldt mogelijk voor de afgelopen tijd waarin diverse massaontslagen zijn aangekondigd. Ontslagen kunnen

langdurige consequenties hebben voor degenen die daarna bij andere werkgevers weer doorgaan. Ook voor werkgevers die zelf mensen hebben moeten laten gaan, kan deze beslissing hen later weer in de staart bijten als de tijd aanbreekt waarin er weer nieuwe medewerkers worden aangeworven. Die anonieme arbeidsmarkt waar ze op werven is door diverse eerdere grote ontslagbesluiten van henzelf en de burens een beetje gaan stinken. En werkgevers gaan klagen dat nieuwe werknemers niet meer zo loyaal, en gecommiteerd zijn als de oude garde die helaas moest vertrekken.

Andere mindset

Maar de oude garde van de een is vaak ook weer de nieuwe garde voor de ander. Volgens een recent groot en langdurig onderzoek van de Amerikaanse onderzoeker Paul Davis en collega's is een mogelijk toenemend gebrek aan loyaliteit niet zo vreemd, maar wel verklaarbaar. Ontslag creëert volgens de onderzoekers bij werknemers een andere houding en mindset ten opzichte van nieuwe werkgevers. Ze zijn eerder geneigd om daar weer weg te gaan. Elke ontslag golf slaat een stukje vertrouwen in vaste grond onder de voeten van werknemers vandaan. En zo kan het zijn dat een hele straat met

werkgevers elkaar steeds meer stank-overlast aan het bezorgen is en het op onderdelen voor elkaar verpest. Door eerdere individuele ontslagbesluiten kunnen ze op een later moment als collectief moeilijker gecommiteerd personeel vinden.

Regen in de drup

Even iets meer over het Amerikaanse onderzoek. Daarin werden de opeenvolgende banen van zo'n 2500 mensen die zich tussen 1979 en 2010 op de arbeidsmarkt bevonden, gevolgd. Opgeteld werkten de mensen in deze studie in 12.000 banen waarvan er in 30 jaar zowat 5000 werden beëindigd door een ontslag vanwege economische redenen, zoals kostenreducties of outsourcing. De vraag die de onderzoekers zich stelde, was hoe anders werkenden zich gingen gedragen in een nieuwe baan na ontslag: gaat men als gevolg van gedwongen ontslag ook vaker vrijwillig weg bij de volgende werkgever? Ook werd daarbij bekeken of meerdere keren ontslagen dit gedrag deed versterken. Economen houden zich al langer met deze vraag bezig. Zij verwachten dat ontslag je vaker dwingt om een nieuwe baan te nemen die je eigenlijk niet wilt, omdat deze onder je salaris- of kennisniveau zit. Dat is de de-regen-in-de-drup-hypothese. Dat zou verklaren waarom je na een ontslag vaker sneller weer uit ontevredenheid over het werk weggaat bij volgende werkgevers. Het onderzoek van Davis concludeert echter dat dit regen/drup-verhaal maar 10 procent verklaart van het afwijkende gedrag van eerder ontslagen werknemers. Economen met vaak een grote mond, hebben hier mogelijk maar een klein beetje gelijk.

Losgeslagen arbeidsmoraal

Davis' eerste bevindingen laten zien dat ook de mensen die na een ontslagronde in een goede nieuwe baan terechtkomen, toch weer eerder vrijwillig vertrekken dan vergelijkbare collega's zonder ontslagverleden. Het is dus niet alleen de soort baan die bepalend is, er is ook iets anders aan de hand. Juist door hun ontslagverleden lijken medewerkers wantrouwend te zijn geworden en rapporteren ze hogere gevoelens van

De kans op een losgeslagen arbeidsmoraal wordt groter naarmate ontslag je vaker is overkomen

baanonzekerheid, terwijl daar qua contract geen directe aanleiding toe is. Dat leidt ertoe dat deze groep veel alerter kijkt naar nieuwe baanmogelijkheden en gevoelig is voor aanbiedingen van buiten. Daarbij heeft het ontslag ze ooit ook gedwongen om te leren hoe je een andere baan moet zoeken en vinden. Ze zijn flexibeler geworden, maar niet van het soort flexibiliteit waar werkgevers doorgaans naar op zoek zijn. Je zou kunnen zeggen dat ze een losgeslagen arbeidsmoraal hebben gekregen - ze willen zich niet meer binden, zoals ze zich ooit eerder hebben verbonden aan een werkgever. Maar kunnen werkgevers zich hierover wel beklagen? Ja dat mag, maar alleen als ze nog nooit een grote hoeveelheid zakken aan de straat hebben gezet.

Het lijkt misschien allemaal wat verzocht. Als HR-professional sta ik hier toch ver vanaf? Ik doe hier toch niet bewust aan mee? Daar ben ik het deels mee eens. Davis vindt in zijn onderzoek dat de kans op een losgeslagen arbeidsmoraal nog groter wordt naarmate ontslag je vaker is overkomen. Hij stelt verder dat de optelsom van alle ontslagbesluiten van

bedrijven de arbeidsmarkt beduidend kan destabiliseren. Iedereen vervuilt het nest dan ook voor de ander. Regionaal kan dit effect zeer zichtbaar en merkbaar worden, vooral in regio's waar werkenden relatief veel ontslagklappen hebben gekregen. Als je potentiële nieuwe werknemers daar wilt werven, wordt het misschien steeds moeilijker ze ook echt te binden. Dat is alsof je een vrouw wilt vinden in een klein dorp waarin bijna iedereen in de loop der jaren een relatie met elkaar heeft gehad die allemaal veelal vervelend beëindigd zijn. Dan komt er bijna niemand meer op elkaars verjaardag, want er is altijd wel wat wrevel en oud zeer tussen genodigden. Geen gezellige arbeidsmarkt om af te struinen.

Gemeenschap

Dat HR verder dan de voordeur van het eigen pand moet kunnen denken, is evident. Je *human resources* zijn ingebed in een bredere gemeenschap. Die gemeenschap bevindt zich namelijk achter hun voordeur. En thuis is je medewerker ook een klant. Opvallend en boeiend is dan ook het verhaal van een groeiend Nederlands internetbedrijf dat bij elke nieuwe vacature zoveel kandidaten moest teleurstellen, dat ze zich zorgen gingen maken over wat hun wervingsstrategie voor schade kon aanrichten aan hun verkopen via internet. Als we elke keer zoveel mensen moeten afwijzen, verjagen we ze dan ook als klant van onze website? Bij dit bedrijf verzoeken wervingsteleurstellingen mogelijk hun eigen klantenmarkt, net als ontslagteleurstelling volgens Davis de eigen arbeidsmarkt kan vervuilen. Ik zou tot slot bijna stichtelijk willen zeggen: HR-professional, sta eens bij tijd en wijlen stil bij het grotere geheel waar je onderdeel van uitmaakt en mogelijk een beetje invloed op hebt. Begin bijvoorbeeld bij de eerstvolgende keer dat je letterlijk je eigen vuilnis buiten zet. Dat is vaak al snel. Misschien morgenvroeg al.



Luc Dorenbosch
baaningenieur bij
Debaaningenieurs.nl.