

De HRM'er en de interventieparadox

Ton Wilthagen

Moderne samenlevingen, dat wil zeggen de democratische varianten, zijn in sterke mate gebaseerd op het onderscheid tussen een 'privaat' en een 'publiek' domein. Een filosoof als Habermas heeft het over het verschil tussen de 'leefwereld' en de 'systeemwereld'. We plegen de overheid te zien als hoeder van de publieke sfeer en we wensen tegelijkertijd dat diezelfde overheid zich niet te veel bemoeit met ons privé-leven.

Het is intrigerend te zien dat de overheid zich de afgelopen twee decennia veel moeite heeft getroost zich terug te trekken uit het publieke domein van de arbeid en de arbeidsmarkt. Dit alles onder verwijzing naar meer heil en zegen voor de economie als gevolg van verhoogde efficiency. Onder de wapperende vlaggen van deregulering, privatisering, marktwerking en wetgevingskwaliteit werden minder gedetailleerde regels en normen geformuleerd, werden privaatrechtelijke en 'marktconforme' instrumenten ontwikkeld en gepropageerd en werd meer overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid en zelfregulering van werkgevers en werknemers. Voorbeelden te over: de Arbeidstijdenwet, de reïntegratie van zieken en arbeidsgehandicapten – denk aan de WULBZ en vooral ook aan de Wet poortwachter – het arbeidsomstandighedenbeleid en de opheffing van Arbeidsvoorziening.

Opgemerkt zij dat de overheid zich vooral institutioneel terugtrekt – de term geregisseerde liberalisering wordt hiervoor wel gebruikt – zonder dat de eindverantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het beleid wordt opgegeven.

Tegelijkertijd echter legt de overheid in toenemende mate een staaltje van ouderwets(e) 'regelzucht' en 'activisme' aan de dag met betrekking tot 'arbeid en zorg'. Daarmee overschrijdt, dan wel verlegt zij bewust de grenzen van het publieke domein van de arbeid en grijpt zij in in de verhouding tussen werkgevers en werknemers. Saillant is dat deze interventie bovenal geschiedt met het oog op gewenste veranderingen in de verhoudingen tussen *mannen en vrouwen*, in het bijzonder ten aanzien van de zorg voor hun naasten (kinderen, familie). De overheid bemoeit zich aldus nadrukkelijk met de organisatie van en de verhoudingen binnen het private domein van de zorg en andere onbetaalde arbeid. Ook hier is geen gebrek aan voorbeelden: het grote aantal nieuwe of uitgebreide verlof- en vakantieregelingen, grotendeels vervat in de Wet arbeid en zorg, de Wet aanpassing arbeidsduur, de voorstellen van de Stuurgroep Dagindeling – let op de naam – (zie het recente rapport 'Ruimte voor ritme'), de tv- en internetcampagnes 'Mannen in de hoofdrol' en 'Wie doet wat'.¹

Op de keper beschouwd is er sprake van twee uiteenlopende, paradoxale tendensen – de overheid trekt zich terug, maar rukt tezelfdertijd op – die ik eerder heb samengevat onder de noemer van de *interventieparadox*.² De prangende vraag is uiteraard hoe deze twee schijnbaar tegengestelde ontwikkelingen met elkaar te rijmen zijn. Is de werknemer in de systeemwereld van de arbeidsverhoudingen intussen voldoende mondig en geëmancipeerd, maar ontbreekt het nog aan mondigheid en emancipatie in de huiselijke kring? Staan beide troepenbewegingen in dienst van het vergroten van de arbeidsparticipatie en het ontsluiten van de arbeidsreserve in de tot voorheen gunstige conjunctuur en krappe arbeidsmarkt? Vindt er in onze samenleving een proces van convergentie plaats waardoor het publieke meer privaat wordt geregeld en andersom? Of is het oprukken in de privé-sfeer voor de overheid een voorwaarde voor het zich kunnen terugtrekken uit de publieke sfeer? Eenvoudig gezegd: als de overheid zich terugtrekt uit het publieke domein, vallen er gaten en deze moeten worden opgevuld door interventie in het private domein. Een voorbeeld van zo'n 'gat' is het zogenoemde zorgvacuüm: veel zorgvoorzieningen die lange tijd door de overheid in stand zijn gehouden, zijn te duur geworden of schieten schromelijk tekort (zie bijvoorbeeld de situatie in de thuiszorg). Initiatieven op het terrein van arbeid en zorg zijn dan te beschouwen als maatregelen om dit gat enigszins te dichten.

Over deze fundamentele vragen wil ik het hier verder niet hebben. Relevant is te bezien wat de effecten van de interventieparadox zijn voor de HRM'er en zijn of haar domein. Mijn stelling is dat de HRM-functionaris in feite het 'lijdend voorwerp' is van de tweeledige operatie van de overheid/wetgever.

Enerzijds hebben bedrijven en sectoren door de 'terugtrekoperatie' meer mogelijkheden gekregen om de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (in brede zin) te regelen. Voor een belangrijk deel, zoals in de sfeer van reïntegratie- en arbobeleid, is dit verre van vrijblijvend. Bedrijven moeten rekenschap afleggen over het gevoerde beleid en worden afgerekend op de resultaten. Naar verluidt lijden HRM'ers momenteel onder meer aan poortwachterstress: men wacht angstig het oordeel van het UWV af over de gepleegde reïntegratie-inspanningen, waarbij in het slechtste geval uitstel van WAO-intreding en doorbetaling van het loon van de werknemer aan de orde komen.

Anderzijds leidt de 'optrekoperatie' van de overheid ertoe dat werknemers meer regelmogelijkheden hebben gekregen. Daardoor moeten HRM'ers alle zeilen bijzetten om de op die manier 'empowerde' werknemers te faciliteren en het toenemende aantal door werknemers gemaakte en gewenste transities op, van en naar de arbeidsmarkt te 'managen'. Gesproken wordt van de *transitionele arbeidsmarkt*, een goede zaak voor werknemers en wellicht ook voor de samenleving als geheel, maar veel werk aan de winkel voor de HRM'er.

De vraag kan worden opgeworpen of de HRM'er er klaar voor is en in staat is de spagaat te maken waarin de interventieparadox hem of haar met harde, dan wel zachte hand duwt. Het is ook de vraag waaraan de HRM'er het meest zal moeten wennen: aan de 'private' manier waarop hij/zij moet trachten een bijdrage te leveren aan publieke doelstellingen of aan de 'publieke' wijze waarop hij/zij wordt geacht een bijdrage te leveren aan private doelen. Wat dat laatste betreft zal de HRM'er eraan moeten wennen dat de naasten van de werknemer nadrukke-

lijk in zijn of haar blikveld belanden. Natuurlijk hadden werknemers altijd al naasten, maar die werden niet zelden slechts gerepresenteerd door een vriendelijk fotokiekje op een bureau. Nu zich, om met de Amsterdamse hoogleraar Arbeidsrecht Van der Heijden te spreken, een privétisering van de arbeidsverhoudingen voltrekt, zullen de sociale omgeving en bredere levensloop van werknemers voor de HRM'er veel minder een abstracte categorie gaan vormen. En vanzelfsprekend is de HRM'er niet alleen lijdend voorwerp, maar tegelijkertijd zelf onderwerp en meewerkend voorwerp. Ook dat is een paradox.

Noten

- 1 Zie recent hierover W.G.M. Plessen, 'Van paarse productie tot oorverdovende stilte'. In: *Nederlands Juristenblad*, 10 januari 2003, afl. 2, pp. 66-71.
- 2 Zie 'Veranderingen in het domein van de rechtsorde van de arbeid. Arbeid en zorg tussen publiek en privaat'. In: P.F. van der Heijden, R.H. van het Kaar en A.C.J.M. Wilthagen (red.). *Naar een nieuwe rechtsorde in de arbeid?* Den Haag: Sdu Uitgevers, 1999, pp. 227-263.

Prof. dr. T. Wilthagen is werkzaam bij de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) en hoogleraar Institutioneel-juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan de Universiteit van Tilburg.