

## Arbeidsrelaties in soorten en maten

**In dit herfstnummer van het Tijdschrift voor HRM springt één thema eruit, de arbeidsrelatie. Zowel het inleidend artikel van Oeij c.s. (en dus ook het commentaar hierop), als de bijdragen van Baaijens en van Schippers gaan over deeltijdarbeid en andere mogelijkheden om tot afstemming te komen van de arbeid op andere levenssferen.**

Het artikel van Oeij c.s. gaan in meer algemene zin in op het vraagstuk van maatwerk in arbeidsrelaties. Zeker nu de arbeidsmarkt weer aantrekt en vernauwt, doen organisaties veel moeite om als geprefereerd werkgever op het netvlies van mogelijke werknemers te komen. Spiegeltjes en kraaltjes beleven een revival, zo maken we op uit de veelheid aan 'innoverende' arbeidsvoorwaarden die sollicitanten worden voorgehouden. In dat assortiment huishoudelijke waren passen natuurlijk ook aspecten die ingaan op de samenloop van werken en privé. Het afstemmen van wensen en verlangens over en weer leidt in de ogen van de auteurs tot steeds meer maatwerk. De conclusie is dat organisaties en HRM hierin mogelijk doorschieten. Veel werknemers blijken geen grote behoefte te hebben aan fijnmazige en uitwisselbare arbeidsvoorwaarden. Dat vraagt ook om een heldere rol van de P&O-er als moderne relatiebeheerder.

Heeft die P&O-er dan ook specifieke kennis van arbeids- en organisatiepsychologie? Dat is de vraag die in het artikel van Groen c.s. naar voren komt. Op basis van onderzoek onder 626 respondenten wordt een overzicht gegeven van de mate waarin deze beschikken over typische kennis op dit vakgebied, en de wijze waarop dat mogelijk samenhangt met vooropleiding, het type vakbladen dat men leest, en de houding die men heeft ten aanzien van onderzoek en literatuur op het terrein van HRM. De betreffende vragenlijst is in bijlage 2 van het artikel weergegeven en deze kunt u zelf invullen. Daarbij wordt u geacht niet te spieken in bijlage 1, waar de goede antwoorden staan vermeld. Vervolgens kunt u bezien of uw score beduidend afwijkt van hetgeen de auteurs als gemiddelde presenteren. Uiteraard is de vragenlijst tot op zekere hoogte discutabel. Sommige items vergen niet bij uitstek academische kennis op het terrein van A&O-psychologie. De auteurs sluiten af met de conclusie dat wetenschap en praktijk meer moeten samenwerken (win-win). Het is dan wel de vraag in welke mate die wetenschappelijke (A&O-psychologische) kennis ook daadwerkelijk een positieve samenhang vertoont met de kwaliteit van HRM c.q. de bedrijfsvoering. Met andere woorden: sluit de wetenschappelijke kennis ook echt aan bij de eisen in de feitelijke praktijk? In die 'pudding' schuilt een belangrijke 'proof'.

### Deeltijdpremier

Zoals gezegd wordt ook de rubriek Vanaf de zijlijn gewijd aan arbeidsrelaties. Schippers gaat na of een deeltijdpremier mogelijk zou zijn. Leidinggeven kan volgens hem best in parttime verband, ook als het 't besturen van een land betreft. Zijn oproep om zorgtaken een volwaardige en respectabele plaats te geven in het kiezen van het gewenste aantal uren betaalde arbeid verdient waardering. Deze rode draad van Schippers wordt in het daaropvolgende artikel van Baaijens evenwel van een zijden gehalte. Zij constateert dat in de praktijk veel organisaties negatief oordelen over deeltijdarbeid. Dat geldt zeker voor leidinggevende functies. Het maken van carrières blijkt voor deeltijders moeizamer dan voor voltijders. Baaijens spreekt van vastgeroeste ideeën die moeten worden losgelaten en houdt een pleidooi voor meer creativiteit en realiteitsbesef. Organisaties zouden meer expliciet een deeltijdbeleid moeten ontwikkelen waarin doorlopend kan worden geëvalueerd, geleerd en bijgesteld. Proeftijd-deeltijd dus.

### Lijnmanagers

Het laatste artikel behelst onderzoek van Nehles en anderen. Hun vertrekpunt is het idee binnen integraal management, dat lijnmanagers ook HRM-taken hebben. Dat is gemakkelijker gesteld dan gedaan. Er zijn diverse factoren die lijnmanagers belemmeren en beperken in hun effectiviteit ten aanzien

van HRM. Deze factoren zijn verschillend per organisatie, zo blijkt. De uitkomsten zijn gebaseerd op een case research en zijn daarmee niet generaliseerbaar. De voorbeelden die de auteurs aandragen zijn wel herkenbaar. Bovendien geven ze aan wat de HRM-afdeling kan bijdragen aan een grotere effectiviteit van de lijnmanager. Met name de oproep tot duidelijke procedures en een transparant beleid valt dan op: eenduidigheid voorkomt bijvoorbeeld een ongewenste variëteit in interpretaties bij de implementatie van HR-beleid.

Wij hopen dat dit herfstnummer bij u nazoemer-gevoelens oproept. De verschillende artikelen overziend ontstaat een mengeling van droom en daad. De lessen na lezing zijn kort samen te vatten: arbeidsrelaties zijn maatwerk (maar overdrijf niet in de keuzeopties), kennis van arbeids- en organisatiepsychologie varieert (maar is het ook echt belangrijk?), deeltijd-denken moet worden ontroest (maar blijf dan wel evalueren) en integraal management in-de-lijn houdt zo zijn problemen (maar HRM kan wel helpen om eenduidiger regels te scheppen). De wetenschappelijke en normatieve droom blijft, de praktische down-to-earth daad evenzo. Dit nummer maakt daarmee duidelijk dat dit type reflecties nodig blijft om ons vakgebied op een hoger plan te tillen.

*De redactie*