

# HRM en arbeidsverhoudingen: historische achtergronden van een ongemakkelijke relatie en perspectie- ven voor de toekomst<sup>i</sup>

Jan Kees Looise

*HRM en arbeidsverhoudingen hebben een ongemakkelijke relatie. Nadat ze begin 20e eeuw onder invloed van het bureaucratische kapitalisme beide tot wasdom zijn gekomen, zijn ze daarna steeds verder uit elkaar gegroeid. Vanaf de jaren '30 werd dit vooral veroorzaakt door de groeiende dominantie van de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau en vanaf de jaren '80 door de overname van die dominantie door het HRM op organisatieniveau. Het gevolg is een flinke kloof tussen beide die de laatste tijd alleen nog maar breder en dieper lijkt te worden. In deze bijdrage wordt een poging gedaan de achtergronden van de gegroeide afstand tussen HRM en arbeidsverhoudingen te verklaren en na te gaan of hier in de toekomst verbetering kan worden gebracht en zo ja, op welke manier. Daartoe wordt gebruik gemaakt van een historisch benadering. Kijken naar het verleden biedt geen garantie voor betere analyses en voorspellingen voor de toekomst, maar het stelt ons wel in staat langere ontwikkelingslijnen te kennen en te begrijpen en daarmee beter in schatten waar we nu staan en naartoe gaan.*

## Inleiding

HRM en arbeidsverhoudingen hebben beide betrekking op hetzelfde onderwerp, namelijk het organiseren of managen van de arbeidsrelatie tussen een werkgever en zijn/haar werknemers. Bij HRM gaat het dan om het organiseren/managen van de arbeidsrelatie op organisatieniveau en bij arbeidsverhoudingen om het organiseren/managen van de arbeidsrelatie op maatschappelijk niveau. Beide niveaus zijn in principe nauw met elkaar verbonden en vullen elkaar aan. Aanpakken die op organisatieniveau ontstaan worden soms omgezet in algemene regelingen op maatschappelijk niveau – bv. via cao's en wetgeving – en omgekeerd werken algemene maatregelen die op maatschappelijk niveau tot stand komen door in HRM-praktijken op organisatieniveau. Een voorbeeld hiervan zijn beloning en arbeidsvoorwaarden in meer ruime zin die deels voor veel werknemers op organisatieniveau worden bepaald, maar deels ook in cao's en wetgeving (minimumloon, gelijk loon mannen en vrouwen) zijn geregeld. HRM en arbeidsverhoudingen lopen hier naadloos in elkaar over. Hetzelfde doet zich voor bij onderwerpen als arbeidscon-

---

Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente.

tracten, ontslag en arbeidsomstandigheden, waarvoor ook zowel bedrijfs- als uitgebreide collectieve regelingen bestaan. Maar zelfs bij onderwerpen met minder regelingen op collectief niveau, zoals opleiding, scholing en loopbaanontwikkeling is er een duidelijke wisselwerking tussen het organisatie- en maatschappelijke niveau (bv. via de wet gelijke behandeling of anti-discriminatiebepalingen). Inhoudelijk zijn HRM en arbeidsverhoudingen dus nauw met elkaar verbonden.

Gezien die sterke inhoudelijke relatie is het vreemd dat in de praktijk de werelden van HRM en arbeidsverhoudingen sterk gescheiden zijn en nauwelijks oog voor elkaar lijken te hebben. Op zichzelf is het logisch dat bij HRM het organisatieniveau centraal staat en bij de arbeidsverhoudingen het maatschappelijk niveau. Maar het lijkt erop dat beide werelden de laatste decennia zo sterk op zichzelf zijn georiënteerd dat het bestaan van de ander nauwelijks meer wordt meegenomen. Zo constateerde Van den Toren (2003) op grond van eigen onderzoek een toenemende afstand tussen 'de wereld van de cao en 'de wereld van HRM'. Een gevolg hiervan is volgens hem dat veel regelingen in vooral bedrijfstak-cao's nauwelijks effectieve doorwerking vinden binnen de onderneming: "veel cao-afspraken zijn een papieren aangelegenheid terwijl ondernemingen hun eigen plan trekken". HRM-ers beaamden dit ook: 'gelukkig stelt de cao niet veel voor, anders hadden we er maar last van', aldus één van hen (Van den Toren, 2003, 59). In de meeste HRM-opleidingen is de aandacht voor arbeidsverhoudingen en 'cao's' eveneens drastisch afgenomen of zelfs compleet uit het curriculum verdwenen. In de tweejaarlijkse internationale congressen van het Dutch HRM-Network (een samenwerkingsverband van alle twaalf universitaire HRM-opleidingen in Nederland en België) is het onderwerp arbeidsverhoudingen al geruime tijd niet meer op het programma te vinden. En terwijl in het verleden bijdragen over arbeidsverhoudingen in het Tijdschrift voor HRM regelmatig voorkwamen, zijn ze inmiddels tamelijk zeldzaam geworden. Kennelijk is er onder hedendaagse HRM-onderzoekers minder belangstelling voor. Omgekeerd is er in het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken weinig aandacht meer voor het organisatieniveau. Het lijkt erop dat HRM-ers vooral nog oog hebben voor de vraag hoe medewerkers op organisatieniveau zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen worden gemanaged, terwijl degenen die op het terrein van de arbeidsverhoudingen actief zijn (zoals werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, sociale wetenschappers en arbeidsjuristen) vooral gericht zijn op de interactie tussen werkgevers, werknemers en overheid op centraal niveau ('het poldermodel') en de daaruit voortvloeiende veranderingen in wetten en regels. Over en weer lijkt er weinig besef meer van de onderlinge afhankelijkheid en samenhang. En dat valt in meerdere opzichten te betreuren. Niet alleen kan de effectiviteit van maatregelen worden vergroot wanneer er sprake is van een goede afstemming tussen het organisatie en maatschappelijke niveau, ook de positie en het functioneren van allen die op sociaal vlak actief zijn wordt hier duidelijk mee gediend. Er is dus zeker reden om hier nog eens uitgebreid bij stil te staan.

In deze bijdrage wil ik de achtergronden en oorzaken van de verwijdering tussen HRM en arbeidsverhoudingen nader verkennen en – in het verlengde daarvan – nagaan of het mogelijk is ze in de toekomst weer dichterbij elkaar te brengen. Zowel in ons land als internationaal is de afgelopen decennia al veel geschreven over – al dan niet gewenste – veranderingen in arbeidsverhoudingen (decentralisatie, kanteling, flexibilisering, innovatie) en HRM (strategisch, geïntegreerd in management, maatwerk), maar tot nu toe is er betrekkelijk weinig aandacht voor de combinatie van beide ontwikkelingen geweest en met name ook niet voor hun onderlinge relatie in de toekomst. Met deze bijdrage hoop ik in deze lacune te voorzien. Ik zal dat doen door middel van een analyse van de positie en onderlinge relatie van HRM en arbeidsverhoudingen vanaf 1900 tot heden. De meeste verhandelingen over veranderingen van arbeidsverhoudingen hebben alleen betrekking op recente ontwikkelingen en lopen daarmee het gevaar van 'kortademigheid'. Een meer historische benadering biedt de mogelijkheid langere ontwikkelingslijnen in beeld te brengen waardoor het mogelijk wordt beter te begrijpen waar we nu staan en mogelijk naar op weg zijn. Overigens betreft de periode vanaf 1900 historisch gezien nog een betrekkelijk korte periode, maar in het kader van deze bijdrage is het niet mogelijk nog verder terug te gaan.

In de tijdspanne vanaf 1900 kunnen ruwweg drie sub-periodes worden onderscheiden, namelijk de periode van het ontstaan en gezamenlijk optrekken van geïnstitutionaliseerd(e) HRM en arbeidsverhoudingen (tot WO II), de periode van de dominantie van de arbeidsverhoudingen (vanaf WO II tot ongeveer 1980) en die van de dominantie van HRM (vanaf 1980 tot heden). In de paragrafen 3 t/m 5 wordt op de ontwikkeling van HRM en arbeidsverhoudingen en hun onderlinge relatie in deze periodes ingegaan, gevolgd door een poging tot een vooruitblik voor de komende periode (paragraaf 6). Voorafgaand wordt in paragraaf 2 ingegaan op belangrijke concepten en modellen inzake HRM en arbeidsverhoudingen en op mijn eigen benadering in dit verband.

### Concepten en modellen

HRM in algemene zin<sup>1</sup> wordt meestal gedefinieerd als: alle management beslissingen en acties die de aard van de arbeidsrelatie tussen een organisatie en haar medewerkers beïnvloeden (Beer et al, 1985), terwijl arbeidsverhoudingen ('industrial relations') omschreven kunnen worden als de betrekkingen tussen de werknemers, de werkgevers en de overheid en de weerslag daarvan in formele en informele regels die de positie van de factor arbeid structureren (Reynaerts, 1982). Behalve het (impliciete) verschil in niveau – HRM op organisatieniveau en arbeidsverhoudingen op maatschappelijk niveau – komt in deze definities ook een verschil in type relatie naar voren. Bij HRM gaat het om een eenzijdige of unitaristische relatie, namelijk van management naar medewerkers waarbij management het initiatief en de leiding heeft. Weliswaar kan die eenzijdigheid worden beperkt door het volgen van een stakeholder-benadering, zoals

<sup>1</sup> HRM wordt ook wel als aanduiding voor een bepaalde fase van personeelsmanagement gebruikt. Dat is in deze bijdrage dus niet het geval.

bijvoorbeeld ook door Beer c.s. wordt bepleit, maar ook in dat geval blijft management leidend en kan een ander management kiezen voor een andere benadering. Bij arbeidsverhoudingen gaat het daarentegen om een meerzijdige of pluralistische relatie, waarbij niet per definitie de dominantie van één partij voorop staat. Ieder van de drie partijen heeft in de arbeidsverhoudingen een zelfstandige positie waarvan het gewicht kan variëren al naargelang de omstandigheden, al is de positie van de werknemers in praktijk veelal zwakker dan die van de beide andere partijen. Schematisch kan de verhouding tussen HRM en arbeidsverhoudingen als volgt worden samengevat (figuur 1).

---

Type relatie \ Niveau	Pluralistisch	Unitaristisch
Macro	Arbeidsverhoudingen	
Micro		HRM

---

*Figuur 1. Huidige verhouding Arbeidsverhoudingen en HRM*

Het dubbele onderscheid (niveau en aard van de relaties) tussen HRM en arbeidsverhoudingen maakt het blijkbaar ook lastig om ze samen in één theorie of model onder te brengen. In een aantal HRM-modellen wordt dat dan ook niet geprobeerd en wordt net gedaan of de arbeidsverhoudingen er niet toe doen voor HRM. In andere HRM-modellen worden arbeidsverhoudingen (of elementen ervan) meegenomen als 'contextvariabelen'. Een voorbeeld hiervan is het bekende Harvardmodel van HRM (Beer et al., 1985), waarbij vakbonden en wetten tot de 'situationele factoren' worden gerekend en de overheid en opnieuw vakbonden tot de 'stakeholder interests'. Probleem bij dit model is dat nog diverse andere factoren onder die categorieën worden meegenomen en dat de betekenis van ieder van die factoren en hun onderlinge verhouding niet duidelijk is. Arbeidsverhoudingen zijn in dit model dan ook geen herkenbare categorie. Een voorbeeld van een model dat nog een stap verder gaat is de contextually based human resource theory van Paauwe (2004). In dit model komt een 'social/cultural/legal dimension' voor die staat voor institutionele mechanismen die onder meer 'fairness and legitimacy with regard to work, time, money, know-how and participation' regelen. Dit is vergelijkbaar met de contextuele benadering in het Harvard-model, al wordt de rol van arbeidsverhoudingen nog minder expliciet aangegeven. De besluitvorming over de HR-strategie wordt in dit model echter toegeschreven aan een 'dominante coalitie' van topmanagement, lijnmanagement, HR-management, ondernemingsraad, vakbonden en werknemers. Dat wijst op een – in aanleg – pluralistische benadering van HRM op

organisatieniveau, al is niet duidelijk hoe dit zich verhoudt tot de verschillende externe dimensies. In Nederland spelen vakbonden slechts een zeer beperkte rol in de dominante coalitie op organisatieniveau maar indirect via bijvoorbeeld de cao oefenen ze wel invloed uit op het HR-beleid. Dit is in het model niet goed terug te vinden. Overigens zijn het model van Paauwe en het Harvard model positieve uitzonderingen vergeleken met veel andere HRM-modellen die in het geheel geen aandacht aan arbeidsverhoudingen schenken.

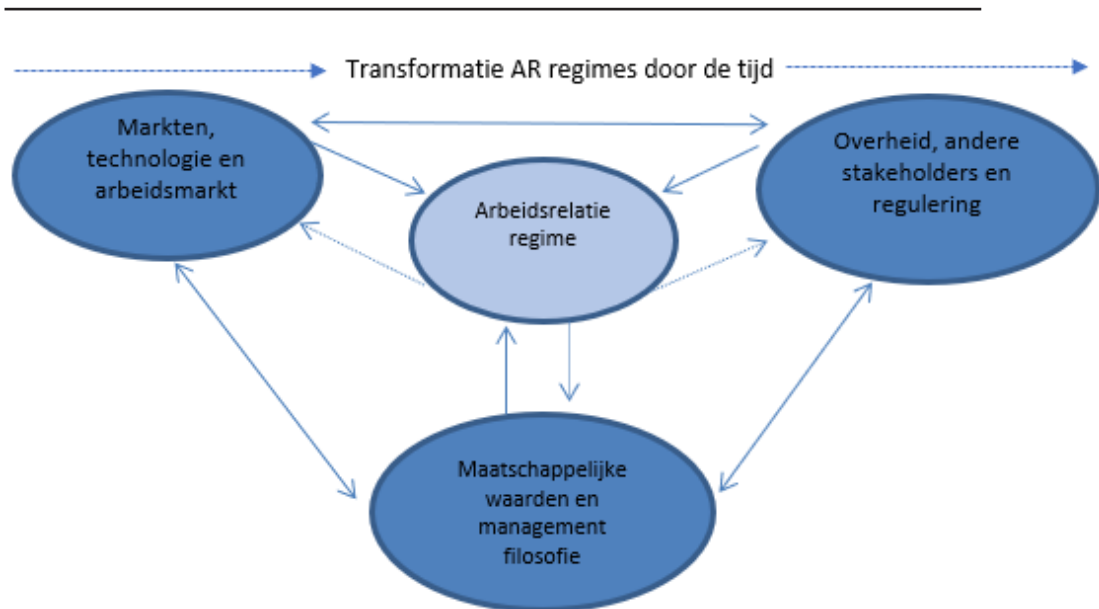
Is de positie van arbeidsverhoudingen in de meeste HRM-modellen niet erg duidelijk, het omgekeerde kan ook worden gezegd van de positie van HRM in arbeidsverhoudingenmodellen. Eén van de bekendste en meest gebruikte modellen is dat van Dunlop (1958). Dunlop definieert arbeidsverhoudingen als een maatschappelijk (sub)systeem dat bestaat uit drie groepen actoren – werknemers en hun organisaties, werkgevers en hun organisaties en overheidsinstanties die zich met werk bezighouden – met onderlinge interactie en machtsrelaties en dat procedures en regels inzake arbeid voortbrengt en een gezamenlijke ideologie creëert die het systeem samenbindt. Hoewel dit (sub)systeem zich ook tot het organisatieniveau uitstrekt ligt het accent bij Dunlop toch sterk op het maatschappelijke niveau: de relaties tussen vakbonden, werkgeversorganisaties en overheid en de regels en ideologie die daaruit voortkomen. Behalve veel gebruikt is het model van Dunlop ook vaak bekritiseerd, onder meer vanwege het statische karakter, het te grote accent op instituties, regels en ideologie en het veronachtzamen van conflict. In latere reacties wordt ook het gebrek aan aandacht voor het organisatieniveau en de rol van management benadrukt. Voor een aantal auteurs is dit reden om met een aangepast model van arbeidsverhoudingen te komen. Een voorbeeld hiervan zijn Kochan *cs.* (1986) met hun 'revised general framework for analyzing industrial relations issues'. Bij nadere beschouwing komt dit framework echter vrijwel overeen met de bovengenoemde HRM-modellen, met dien verstande dat HRM is vervangen door 'firm-level industrial relations'. Veel andere auteurs kiezen er vanaf de jaren '80 voor arbeidsverhoudingen te vervangen door 'arbeidsrelaties' (employment relations). Voordeel van dit begrip is dat het niet vastzit aan één bepaald niveau (organisatie of maatschappij), maar dat het betrekking kan hebben op de relaties tussen werkgevers en werknemers op alle niveaus: van het individuele en het groepsniveau via het organisatie- en bedrijfstakniveau tot het nationale en zelfs internationale niveau. Daarmee wordt in principe ook de samenhang benadrukt tussen regelingen en praktijken op een bepaald gebied op al deze niveaus. Als voorbeeld kunnen arbeidsomstandigheden dienen die beïnvloed kunnen zijn door internationale (bv. EU) afspraken en/of richtlijnen, nationale wetgeving, cao-afspraken, bedrijfsgewijze regelingen en afspraken op de werkvloer en op individueel niveau. Tegelijkertijd maken de vele niveaus en vele verschillende actoren die daarbij betrokken zijn het ook lastiger om dit in een model weer te geven. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom de meeste auteurs daar maar vanaf zien of kiezen voor een

HRM-model waarin HRM is vervangen door arbeidsrelatie<sup>1</sup>. Een ander nadeel is dat de managementrol op organisatieniveau in deze benadering weinig aandacht krijgt en daarom de aansluiting met HRM moeilijk blijft. De door veel van de arbeidsrelatieauteurs gehoopte en gewenste integratie met HRM is dan ook tot nu toe grotendeels uitgebleven.

Terugkijkend naar de genoemde modellen en benaderingen kan worden vastgesteld dat ze allen een sterk tijdgebonden karakter hebben. Het arbeidsverhoudingenmodel van Dunlop stamt uit eind jaren '50, de bloeiperiode van de arbeidsverhoudingen op maatschappelijk niveau. Tegen die achtergrond is de nadruk in Dunlop's model op arbeidsverhoudingen als maatschappelijk (sub)systeem en de interactie tussen de drie hoofdactoren goed te begrijpen. De HRM-modellen stammen daarentegen uit de jaren '80, de periode van versterkte marktwerking, decentralisatie en individualisering. In deze context ligt het voor de hand dat het organisatieniveau en het (strategische) organisatiebeleid meer centraal komen te staan. Na een aanvankelijk negatieve en defensieve reactie op deze ontwikkeling van HRM vanuit de arbeidsverhoudingen, kiest men voor de aanpassing van het oude model in de richting van de arbeidsrelatie. Afgezien van een strategisch belang om het vakgebied overeind te houden, sluit een dergelijke benadering ook aan bij recente ontwikkelingen in organisaties en de maatschappij in de vorm van flexibilisering, keten- en netwerkvorming, digitalisering, en dergelijke. Een integraal model van HRM en arbeidsverhoudingen heeft dit echter nog niet opgeleverd, al biedt het begrip arbeidsrelatie daarvoor in principe goede aanknopingspunten. Dit vraagt dus om verdere uitwerking. Daar komt bij dat een bestendig model van HRM en arbeidsverhoudingen in staat zou moeten zijn de verschillende ontwikkelingsfasen van organisatie en arbeid in de loop van de tijd te omvatten. Zelf heb ik hiertoe een poging gedaan in het onderstaand conceptueel model 'transformatie arbeidsrelaties' (zie figuur 2) dat bedoeld is als verklaringsmodel voor de ontwikkeling van arbeidsrelaties over langere tijd (vanaf de middeleeuwen). Centraal in het model staan arbeidsrelatieregimes. Deze regimes betreffen de formele en informele regels en voorwaarden die de vormgeving van de arbeidsrelatie op organisatieniveau bepalen. Ze omvatten zowel inhoudelijk als organisatorische elementen die gedurende een bepaalde periode min of meer stabiel zijn. Door interactie met veranderingen in een drietal externe dimensies, zoals markten, technologie en arbeidsmarkt, maatschappelijke waarden en managementfilosofie en overheden, andere stakeholders en regulering ontstaan na verloop van tijd nieuwe regimes. Voorbeelden van arbeidsrelatieregimes die zich in de loop der tijd hebben voorgedaan zijn het gilderegime, het handelskapitalistische regime, het ondernemerskapitalistische regime en het bureaucratisch kapitalistische regime. Over de gehele periode gezien, lijkt de opvolging van de regimes steeds sneller te verlopen. Het gilderegime heeft zich gedurende vele eeuwen gehandhaafd, het handelskapitalistische regime enkele eeuwen en het ondernemerskapitalistische regime ruim een eeuw. Sinds het verschijnen van het bureaucratisch-kapitalistische regime in het begin van de 20e eeuw,

<sup>1</sup> Een positieve uitzondering is Huiskamp (1992) die een model schetst met een interne marktgeoriënteerde en externe institutionele regulering van de arbeidsrelatie.

hebben zich inmiddels alweer nieuwe ontwikkelingen voorgedaan die ook belangrijke gevolgen hebben voor de arbeidsrelaties, al is nog niet duidelijk of ook al sprake is van een volledig nieuwe regime en zo ja hoe dit moet worden getypeerd.



Figuur 2. Conceptueel model transformatie arbeidsrelaties

Wat betreft de drie dimensies richt ik me in deze bijdrage vooral op de interactie tussen de arbeidsrelatie en de dimensie 'overheid-andere stakeholders-regulering', waarvan de arbeidsverhoudingen een belangrijk onderdeel vormen. Die positie van de arbeidsverhoudingen in deze dimensie duidt enerzijds op een zekere afstand ten opzichte van de arbeidsrelatie op organisatieniveau, maar anderzijds ook op een sterke interactie tussen beide. Tijdens het gilderegime speelde die interactie zich volledig af op lokaal niveau tussen de stedelijke overheid en de diverse gilden. De formele regels die hieruit voortvloeiden kregen hun weerslag in gedetailleerde ordonnantiën of keuren met gedetailleerde regels inzake de arbeidsrelatie. Tijdens het handelskapitalisme en zeker het ondernemerskapitalisme kwam de overheid geleidelijk meer op afstand te staan en ontstond er ook ruimte voor andere stakeholders (voorlopers van vakbonden, werkgeversorganisaties, beroepsverenigingen) die direct of indirect invloed op de arbeidsrelatie probeerden uit te oefenen. Vanaf het bureaucratische kapitalisme (vanaf 1900) raakt de positie van deze stakeholders (eerst afzonderlijk en later ook gezamenlijk) steeds meer geïnstitutionaliseerd en groeit de verwevenheid met meer collectieve aspecten van de arbeidsrelatie. In de volgende paragrafen zullen we nagaan hoe dit proces gedurende die laatste periode is verlopen en welke gevolgen dit heeft gehad voor de onderlinge relatie tussen HRM en arbeidsverhoudingen.

### Ontstaan HRM en arbeidsverhoudingen (1900-1940)

HRM en arbeidsverhoudingen zijn beide ongeveer een eeuw geleden op een meer substantiële en geïnstitutionaliseerde manier tot wasdom gekomen. Zoals hiervoor al is aangegeven waren er daarvoor ook al vroege vormen van HRM en arbeidsverhoudingen te vinden, zoals bij de gilden en tijdens het handels en ondernemerskapitalisme (zie ook Looise, 2016). Overigens was de rol van de overheid, andere stakeholders en (externe) regulering – en daarmee ook van de arbeidsverhoudingen - tijdens die laatste periodes erg beperkt. En als er al sprake was van een meer substantieel HRM, dan was dit vrijwel alleen het gevolg van initiatieven en acties van individuele ondernemers. Zowel in het buitenland als in ons land waren er tijdens de 19e eeuw diverse ondernemers die aan social welfare voor hun personeel deden (Nijhof & Van den Berg, 2012) en/of zogenaamde ‘working man’s paradises’ (De Gier, 2016) creëerden, maar op enkele uitzonderingen na - zoals in ons land de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek van Van Marken (Looise, 2017) - kon nog nergens van een systematisch HRM worden gesproken. In veel bedrijven vóór 1900 speelde de voorman nog een belangrijke rol als het ging om personele zaken. Dat was met name in de Verenigde Staten het geval zoals blijkt uit onderstaande beschrijving van Jacoby (2004, 13): “Whereas the foreman’s degree of control over production varied by industry, his authority in employment matters was uniform across industries. Whether in a machine shop or on the assembly line, the foreman was given free rein in hiring, paying and supervising workers. To the worker the foreman was a despot – rarely benevolent – who made and interpreted employment policy as he saw fit. Any checks on the foreman’s power emanated from the workers he supervised, not from the proprietor”. In continentaal Europa was de rol van de voorman minder geprononceerd, maar ook hier was er over het algemeen weinig aandacht voor personele zaken bij de eigenaars-ondernemers.

De start van meer systematisch en geïnstitutionaliseerd HRM en arbeidsverhoudingen moet aan het begin van de 20e eeuw worden gesitueerd en dan met name in de Verenigde Staten. Enerzijds was dit een gevolg van het sterk opspelen van de ‘the labor question’, de groeiende spanningen tussen werkgevers en werknemers die tot uiting kwamen in toenemende stakingen, boycots en conflicten. En anderzijds van de opkomst van (zeer) grote bureaucratische ondernemingen waarin op allerlei gebieden behoefte was aan meer systematische vormen van management en dus ook op personeelsgebied. Tijdens WO I kwam daar nog bij de toenemende schaarste aan deskundige medewerkers alsmede de groeiende angst voor het overslaan van de Russische revolutie naar de VS. Al met al voldoende redenen om meer gericht aandacht aan het management van het personeel te besteden. Kaufman (2008, 9-10) schetst het verschil in HRM eind 19e eeuw en begin 20e eeuw aan de hand van de uitkomsten van twee best-practice surveys onder een aantal Amerikaanse bedrijven, de eerste uit 1890 en de tweede uit 1931. Tijdens de eerste had geen van de deelnemende bedrijven een gespecialiseerde personeelsfunctie (ofschoon sommige bedrijven meer dan 1000 mensen in dienst hadden), terwijl dit in 1931 bij vrijwel alle bedrijven het geval was. Daarnaast beschikte in



1890 vrijwel geen van de bedrijven over uitgewerkte personeelspraktijken (paternalisme vierde hoogtij). In 1931 werd daarentegen een "remarkable expansion in breadth, depth and technical sophistication of labor management practices" aangetroffen (zie ook kader 1).

*Kader 1: Voorbeeld uitgewerkte personeelspraktijken*

Kaufman illustreert de geschetste ontwikkeling met behulp van het organisatieschema van de Industrial Relations Department van de BaywayRefinery van de Standard Oil Company of New Jersey uit 1923. Daaruit blijkt dat deze afdeling een zestal onderafdelingen omvatte – namelijk industrialrepresentation, personnel and training, medical, annuities and benefits, safety en services – met in totaal zo'n 45 functies die vervuld werden vanuit verschillende disciplines zoals arbeidsverhoudingen, arbeidsrecht, medisch, psychologie en management. Dit betrof slechts één van de onderdelen van de Standard Oil Company, terwijl op centraal niveau ook nog een centrale personeelsafdeling met de nodige functies en disciplines bestond.

De (verdere) ontwikkeling van HRM in de VS aan het begin van de 20e eeuw was primair een zaak van bedrijven zelf, maar daarnaast speelden ook bedrijfsexterne factoren een belangrijke rol. Kaufman (2008) noemt naast 'the labor problem' 13 factoren die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van 'formalized HRM' in de VS. Vijf daarvan kunnen als bedrijfsintern worden gezien, namelijk: systematic management, industrial welfare work, progressive era social reformers, employment management en vocational guidance; en acht als bedrijfsextern, namelijk: World War I, civil service reform, industrial safety movement, industrial democracy, trade unions and the open shop movement, government regulation and labor law, scientific management en industrial psychology. Aanvankelijk werden voor de personeelsactiviteiten verschillende aanduidingen door en naast elkaar gebruikt zoals: labor management, labor relations, employment management, personnel management, industrial relations. Geleidelijk aan ontstond echter een onderscheid in activiteiten en benamingen: enerzijds employment management of personnel management vooral gericht op het (interne) management van de medewerkers en anderzijds labor relations of industrial relations vooral gericht op de (externe) omgang met vakbonden en overheden. De eerste lijn werd vooral ondersteund door ingenieurs (zoals Taylor) en psychologen (zoals Mayo) en de andere door economen en juristen. Overigens heeft dit onderscheid in benaming pas na WO II echt gestalte gekregen.

De ontwikkeling van HRM en arbeidsverhoudingen in Europa en Nederland is minder goed gedocumenteerd dan die in de VS, maar veel van de door Kaufman genoemde factoren hebben hier ook een belangrijke rol bij gespeeld, al waren er ook belangrijke verschillen. Zo was door de gemiddeld kleinere bedrijfsomvang en de betere geschooldheid van de werknemers de behoefte aan systematic management en vocational guidance in Europa minder dringend dan in de VS. En was er in samenhang daarmee ook minder behoefte aan managementopleiding en -training en

aan wetenschappelijke ondersteuning, al vonden de ideeën van Taylor en de latere industriële psychologen ook in Europa (en zelfs in de Sovjet Unie) eveneens snel ingang. Dat gold met name ook voor Nederland waar al vanaf begin jaren '20 organisaties als het Nederlands Instituut voor Efficiency (NIVE) en diverse adviesbureaus zich met de verspreiding van de ideeën van Taylor en het scientific management en later de industriële psychologen bezighielden. Daarentegen was de betekenis van bedrijfsexterne factoren als vakbonden, overheden en wetgeving in Europa groter dan in de VS. Mede door de gematigde opstelling van 'moderne' vakbonden in Europa stonden werkgevers hier minder vijandig tegenover dan in de VS en was men eerder bereid hiermee overleg aan te gaan. En hetzelfde geldt voor de opstelling tegenover de rol van de overheid en wetgeving in arbeidszaken, iets waar met name de Amerikaanse werkgevers niet veel van moesten hebben. In 1920 werd in ons land al de Hoge Raad van Arbeid ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, onafhankelijke deskundigen en hoge ambtenaren van verschillende ministeries. De Raad, die als voorloper van de naoorlogse SER kan worden beschouwd, adviseerde de regering inzake sociale wetgeving. Eén van de belangrijkste wetten waarover de Raad adviseerde was de Wet op de cao van 1927, in 1937 aangevuld met de Wet op het verbindend en onverbindend verklaren van bepalingen van cao's. Een ander onderwerp waar men zich veel mee heeft bezig gehouden betrof de Wet op de bedrijfsraden. Vormde de crisis van begin jaren '30 in ons land aanleiding voor versterking van de samenwerking tussen sociale partners en overheid, in de VS was dat aanvankelijk niet het geval. Zo constateerde Leiserson in 1933 dat "this recession has undone fifteen years or so of good personnel work" (op citaat bij Kaufman, 2008, 266). Pas met de implementatie van Roosevelt's 'New Deal' (vanaf 1932) en de daarmee samenhangende nieuwe sociale wetgeving en de introductie van sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten werden de eerdere HRM-praktijken weer enigszins hersteld.

Resumerend kan worden gesteld dat in deze periode zowel HRM als arbeidsverhoudingen uitgroeiden tot belangrijke instituties van het arbeidsbestel, nationaal en internationaal. Aanvankelijk waren er tussen beide nauwe raakvlakken, met name in de Angelsaksische landen waar een belangrijk deel van de arbeidsverhoudingen zich vanuit de (grote) bedrijven ontwikkelde. In Europa en met name ook in ons land waren de werelden van HRM en arbeidsverhoudingen vanaf het begin al meer gescheiden, al vervulden werkgevers- en werknemersorganisaties en grote bedrijven als DSM, Hoogovens, Philips, Shell en Unilever een belangrijke rol in de interactie tussen het organisatie- en het maatschappelijke niveau. Op beide niveaus moest de eigen positie en rol ook nog verder worden ingevuld en dit maakte ook dat men zich meer openstelde voor elkaar. Naarmate de institutionalisering toenam, nam echter ook de afstand tussen HRM en arbeidsverhoudingen toe. Dat was met name het geval na het uitbreken van de economische crisis van de jaren '30 en de daaropvolgende WO II.

### **Dominantie (nationale) arbeidsverhoudingen (1945-1975)**

Door de economische crisis van de jaren '30, de noodzaak tot wederopbouw na WO II en de opkomst van de verzorgingsstaat in de jaren '60 werd de rol van de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau steeds dominantier. Dat geldt met name voor ons land dat in de periode 1945-1963 een 'geleide loonpolitiek' kende, waarbij de overheid een sterke greep had op de bepaling van de loonstijging. De centrale werkgevers- en werknemersorganisaties hadden daarbij via de Stichting van de Arbeid een adviserende rol en op grond daarvan stelde de overheid richtlijnen op die door het College van Rijksbemiddelaars moesten worden toegepast bij het verbindend en onverbindend verklaren van cao's. Omdat deze 'cao's inmiddels betrekking hadden op 70% van de werknemers en nog 10% van de werknemers viel onder een bindende loonregeling, werd op deze wijze voor 80% van de werknemers het loon geregeld. Pas vanaf 1963 kregen werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid iets meer ruimte voor vrije loonbepaling, maar ook toen bleef de overheid er streng op toezien dat dit niet uit de hand liep. In 1974 en 1976 leidde dit opnieuw tot looningrepen vanuit de overheid. Voor vakbonden en werkgeversorganisaties vormde de geleide loonpolitiek een lastige periode. Men had de aangesloten leden immers weinig te bieden. Desondanks waren beide in staat in deze periode hun organisatiegraad te verhogen (voor de vakbonden zelfs tot een historisch hoge 40%). Blijkbaar wisten ze hun achterban er toch van te overtuigen dat ze een cruciale inbreng hadden in het sociale beleid op nationaal niveau en op de loonvorming. Eén van de instrumenten die daarbij een belangrijke rol speelden was de functieclassificatie. Omdat door deze functieclassificatie vrijwel alle functies in ons land naar zwaarte waren gerangschikt vormde deze een belangrijke basis voor de beloningsverhoudingen. Werkgevers- en werknemersorganisaties in de Stichting van de Arbeid speelden een belangrijke rol bij de keuze van de functieclassificatiesystemen en de verdere toepassing daarvan. Daarmee hadden ze – ondanks de geleide loonpolitiek – toch een instrument in handen om iets aan de beloningsverhoudingen te doen (Blok, 2013).

Internationaal gezien vormde de geleide loonpolitiek van Nederland een uitzondering, maar ook in andere landen speelden de nationale arbeidsverhoudingen in deze periode een centrale rol. Kaufman (2001) spreekt zelfs over de periode 1945-1960 als de 'Golden Age' van de arbeidsverhoudingen. Dit kwam ook tot uiting in de sterke naoorlogse opkomst van Industrial Relations als academisch vakgebied, met name in de Angelsaksische landen. Aan diverse vooraanstaande universiteiten (Cornell, MIT, Berkeley, Georgia State, South Carolina en Wisconsin in de VS; LSE, Warwick, Oxford in het VK; Toronto en Montreal in Canada; Melbourne, New South Wales, Sydney in Australië) werden in deze periode leerstoelen en/of afdelingen arbeidsverhoudingen ingesteld. Daarnaast werden in deze tijd verschillende nationale (zoals de LERA in de VS, de BUIRA in het VK, de ALERA in Australië) en internationale (zoals de IIRA, later ILERA en de IREC) wetenschappelijke organisaties op het gebied van arbeidsverhoudingen opgericht, evenals verschillende nationale en internationale tijdschriften. In Nederland werd deze ontwikkeling pas betrekkelijk laat gevolgd, namelijk eind jaren '60 toen in Rotterdam de eerste leerstoel op

het gebied van arbeidsverhoudingen werd ingesteld (later gevolgd door Tilburg) en een aantal studies over de Nederlandse arbeidsverhoudingen verscheen, waaronder die van de Nederlandse-Amerikaan Windmuller (1969). Het was in deze periode dat ook de Nederlandse Vereniging voor onderzoek van Arbeidsverhoudingen (NVA) werd opgericht (1968).

Voor het HRM op bedrijfsniveau betekende de naoorlogse periode en vooral de geleide loonpolitiek het uitvoeren van de centraal vastgestelde afspraken en regelingen. Uit deze tijd stamt ook de bekende karakterisering van de HR-manager met in zijn ene achterzak de cao en in de andere de wet, die bij vragen van werknemers geraadpleegd konden worden. Van een eigen beleid en een eigen positie op het gebied van HRM was nauwelijks sprake. En hoewel het gevaar bestaat dat een dergelijke karakterisering omslaat in een karikatuur, wordt dit beeld door meerdere publicaties en onderzoeken uit en over die tijd ondersteund. Van Zuthem (1971) spreekt over een 'aanpassingsbeleid' en een 'reactief beleid' als het gaat om het personeelsbeleid in deze jaren. Van der Does (1976, 44) stelt dat het personeelsbeleid uit die jaren 'bijzonder bloedeloos en schriel afsteekt' tegen de eerdere initiatieven op dit punt van negentiende-eeuwse ondernemers als Van Marken en Stork. "Niet alleen door gebrek aan elementaire visie, maar ook door gebrek aan vitale verbindingen met het bedrijfsbeleid en met de wereld van de politiek", aldus Van der Does. Samenvattend constateert hij dat het klassieke personeelsbeleid opereerde in een sociaal-politiek en bedrijfspolitiek isolement en dat het daardoor te kampen had met het probleem van geloofwaardigheid. Volgens Vos (1982, 101-106) was in de jaren '70 sprake van een 'verdere voortzetting van de centraliseringstendens, o.m. tot uiting komend in de presentatie van verschillende overheidsinitiatieven op dit gebied. Hij wijst daarbij met name op de SER-adviesaanvraag van de minister van Sociale Zaken (Boersma) van 1974 "omtrent een aantal belangrijke vraagstukken met betrekking tot het in de onderneming te voeren sociaal beleid" (zie kader 2). Als gevolg hiervan zal volgens hem "de interne manoeuvreerruimte op ondernemingsniveau ten aanzien het interne sociaal beleid steeds verder worden ingeperkt; voor zover niet in detail wordt geregeld hoe te handelen". Hij verwijst hierbij ook naar het onderzoek van Buitendam (1979) naar de structuur en het functioneren van personeelsafdelingen in de industrie. Buitendam spreekt daarin van een toename van 'external demands', van een toenemende beïnvloeding door de vakbeweging en ingrepen door de overheid ten aanzien van steeds meer activiteiten van personeelsafdelingen.

*Kader 2 SER-adviesaanvraag minister van Sociale Zaken*

In december 1974 stuurt de minister van Sociale Zaken (Boersma) een adviesaanvraag naar de Sociaal Economische Raad "omtrent een aantal belangrijke vraagstukken met betrekking tot het in de onderneming te voeren sociaal beleid" met daarin een aantal voorstellen voor mogelijke wetgeving op dit terrein. Als aanleiding voor deze voorstellen wijst de minister op toenemende arbeidsonrust en conflicten en de daaruit voortvloeiende psychische belasting voor alle betrokkenen. Deze ontwikkelingen "nopen tot een kwalitatieve verbetering van het sociaal beleid in de onderneming", aldus de regering. De inhoud van de bedoelde wetgeving wordt in vier categorieën ingedeeld, namelijk:

- Opdracht tot regelgeving aan ondernemingen. Dit betreft onderwerpen die volgens de wetgever in onderling overleg tussen werkgever en OR geregeld moeten worden, zoals werving, selectie en ontslag, taakverdeling, functieomschrijving, werkoverleg, beoordelingssystemen, enzovoort.
- Sociale rapportering. Dit betreft onderwerpen op het gebied van sociaal beleid waarvoor nadere regelgeving niet goed mogelijk is, maar waarover wel regelmatig onderling overleg met de OR nodig is.
- Institutionaliserings binnen de onderneming. Dit betreft het regelen van een organisatorische voorziening ('sociale dienst') om een goed sociaal beleid te realiseren.
- Volledige regelgeving door de overheid. Dit betreft onderwerpen waarvan de overheid van mening is dat hiervoor volledige regelingen moeten worden opgesteld. Pas in 1981 slaagt de SER erin om een – zij het sterk verdeeld – advies uit te brengen. Door die verdeeldheid en omdat er dan inmiddels een heel andere economische wind waait in ons land verdwijnt het advies in een diepe la waar het niet meer is uitgekomen.

Samenvattend kan worden gesteld dat in de naoorlogse periode sprake was van een sterke dominantie van de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau en een bijzonder zwakke positie van het HRM op organisatieniveau. Deze situatie was deels een gevolg van de noodzaak tot economische wederopbouw na WO II, waardoor het accent vooral op nationaal niveau kwam te liggen, maar met name in Nederland ook van direct na WO II gemaakte politieke keuzes. Eén daarvan was de zogenaamde 'grote ruil' (Windmuller, 1970) waarbij de Nederlandse vakbeweging afzag van zeggenschap in het sociaal beleid op ondernemingsniveau in ruil voor medezeggenschap op nationaal niveau. Hierdoor was de vakbeweging in staat volledig betrokken te zijn bij de opbouw van de naoorlogse verzorgingsstaat, maar was er weinig interesse in de uitbouw van het sociaal beleid op ondernemingsniveau. In de jaren '50 en '60 leek dit wellicht een verstandige keuze, maar in de jaren '70 werden ook de beperkingen hiervan steeds meer zichtbaar. Achteraf gezien kan worden vastgesteld dat de Nederlandse vakbeweging haar strategie vooral op de naoorlogse uitzon-

deringssituatie heeft afgestemd in plaats van op het reguliere patroon van het economische stelsel en zich daarmee in een zwakke uitgangspositie voor latere veranderingen heeft gemanoeuvreed.

### **Dominantie HRM op organisatieniveau (1975-heden)**

Op het moment dat in de jaren '70 en '80 in Nederland de belangstelling voor arbeidsverhoudingen haar hoogtepunt bereikte, was internationaal gezien de teruggang al in gang gezet. Voorafgegaan door de culturele revolutie van eind jaren '60 wordt vanaf de jaren '70 het bureaucratische-industriële regime, dat vanaf het begin van de eeuw dominant was geweest, geleidelijk vervangen door wat misschien het best kan worden aangeduid als het 'flexibele netwerk regime'. Een aantal kenmerken van dit laatste regime is inmiddels duidelijk: het opknippen van conglomeraten in meer gefocuste ('terug naar de kern') en lenige (lean, agile) bedrijven, meer centrale rol van aandeelhouders, outsourcing, ketenvorming met toeleveranciers en afnemers, toenemende digitalisering, vermenging van industrie en diensten, decentralisatie, flexibilisering van organisatie en arbeid, e.d. Vanwege de omvang en ingrijpendheid van deze veranderingen zijn ze door sommigen getypeerd als de komst van een nieuw - postindustriële - tijdperk. Wat hiervan ook zij, het is inmiddels wel duidelijk dat de veranderingen ook de nodige gevolgen hebben gehad voor de arbeidsverhoudingen, al is dit pas na enige tijd zichtbaar geworden. Begin jaren '80 speelden de arbeidsverhoudingen nog een cruciale rol bij de totstandkoming van het 'Akkoord van Wassenaar' waarbij loonmatiging en arbeidstijdverkorting tegen elkaar werden uitgeruild. En later in de jaren '80 ook nog bij de aanpassing van bestaande regelgeving en de uitwerking van nieuwe. Pas vanaf de jaren '90 worden de gevolgen zichtbaar in de vorm van verzwakking van de positie van de vakbeweging, een rolverandering van de werkgeversorganisaties, de uitholling van het poldermodel en een verzwakking van de çao (zie voor een meer uitgebreid overzicht Smit, 2018).

Tegelijk met de teruggang van de arbeidsverhoudingen zien we een sterke opleving van het (denken over) HRM. Illustratief is de opkomst van het 'strategische HRM' in de jaren '80. Door de decentralisatie en flexibilisering ontstaat nieuwe interesse in het management van de personele factor – de human resources, het menselijk kapitaal – op organisatieniveau (zie ook kader 3). Het idee is dat door het menselijk kapitaal zo goed mogelijk te managen de performance van de organisatie kan worden vergroot en personeels- en organisatiebelang steeds meer samenvallen. Daarom hoeft er minder aandacht te worden besteed aan tegenstellingen tussen personeel en organisatie en dus ook aan arbeidsverhoudingen op maatschappelijk niveau. Dit komt ook tot uiting in de HR-opleidingen die vanaf de jaren '80 een sterke groei vertonen, maar waarin het managementperspectief centraal komt te staan en weinig aandacht meer is voor arbeidsverhoudingen. Zoals in paragraaf 2 al is aangegeven hebben sommige wetenschappers geprobeerd op deze ontwikkeling in te spelen door het niet langer centraal stellen van arbeidsverhoudingen (industrial relations) op nationaal niveau, maar arbeidsrelaties (employment relations) op meerdere niveaus. Hierdoor hoopte men zowel de arbeidsverhoudingen-

als de HRM-wereld te verleiden tot meer samenwerking of zelfs integratie, waarbij de arbeidsverhoudingenwereld meer aandacht heeft voor het organisatieniveau en HRM voor een meer pluralistische benadering en voor de samenhang tussen organisatie en maatschappelijke niveaus<sup>1</sup>. Tot nu toe is deze strategie echter weinig succesvol gebleken, waarschijnlijk omdat binnen het strategische HRM-denken de managementkant meer centraal is komen te staan en de arbeidsverhoudingen er niet in zijn geslaagd de stap richting het organisatieniveau te maken.

*Kader 3: De nieuwe interesse in management van de personele factor*

“Er wordt sinds enige jaren op een nieuwe wijze gesproken en gedacht over personeelsbeleid en sociaal beleid. Er leeft een algemeen gevoel onder ondernemers en managers dat een aantal ideeën, benaderingen en praktische toepassingen in de jaren '60 en '70 achterhaald zijn door economische, technologische, sociale en culturele veranderingen. Deze hebben zich in toenemende kracht gemanifesteerd in de jaren '80. De kern van de nieuwe denkbeelden van 'Human Resource Management' is dat 'personeel' als een bepalende factor voor het succes van de onderneming wordt gezien. Mensen en menselijk potentieel zijn de belangrijkste activa van de onderneming. Het lijkt wel of men in ondernemingsland de menselijke factor (weer) aan het ontdekken is”  
(Van Dijck, 1989, 15)

Overigens is het de vraag hoe lang de HRM-euforie nog zal voortduren. Nadat HRM een belangrijke rol heeft gespeeld bij het doorvoeren van de organisatorische veranderingen (inclusief de nodige ontslagen) bereiken deze ontwikkelingen in de jaren '90 ook de HR-functie zelf. Het gevolg is dat ook hier bezuinigingen, outsourcing, digitalisering, decentralisatie en flexibilisering hun tol eisen. Eén van de kernpunten van strategisch HRM is ook 'HR in de lijn'. Dat betekent dat de lijnmanager de centrale rol speelt in het HR-beleid en niet de HR-functionaris, die grotendeels van de zijlijn opereert. En ook die zijlijn wordt steeds vaker bedreigd door verschuiving van HR-taken naar andere afdelingen (zoals werving van flexibel personeel door de inkoopafdeling en de digitalisering van HR-activiteiten door ICT) en/of de outsourcing van die taken naar externe consultants en uitvoerders. Jacobi (2004) spreekt in dit verband over 'HR at the crossroads': HR wordt in toenemende mate gedwongen zakelijk en efficiënt te opereren, maar naarmate men daarin beter slaagt, verliest men meer en meer het vertrouwen van de medewerkers en maakt men zichzelf in feite steeds meer overbodig. En ondanks het feit dat HR-managers zich steeds vaker als 'strategic partners' positioneren zijn HR-managers zelden echt betrokken bij de strategische beslissingen in de organisatie. “HR tended to be most uninvolved in decentralized, finance-oriented, predator-acquiring companies, the sort that became more prevalent in the 1980s. Thus, despite the brave new rhetoric, HR remained a relatively

<sup>1</sup> Voorbeelden hiervan in ons land zijn Huiskamp c.s. (2002) met hun voorstel voor een 'derde contract' en Nauta (2011) met haar ideeën over I-deals en een nieuwe vormgeving van arbeidsrelaties.

low-status function” (Jacobi, 2004, 217).

Samenvattend kan worden gesteld dat de periode vanaf 1980 er één was van groeiende dominantie van HRM ten opzicht van de arbeidsverhoudingen. Deze ontwikkeling werd nog geruime tijd gecamoufleerd door de aanvankelijk sterke uitgangspositie van de arbeidsverhoudingen in het begin van deze periode. Maar op het moment dat in 1997 de Bertelsmannprijs voor het Nederlandse poldermodel werd uitgereikt en premier Wim Kok daarvoor in 1999 door de Amerikaanse president Clinton lof werd toegezwaaid was de uitholling van dit model al volop aan de gang. Vanaf het begin van de 21e eeuw zien we dan ook publicaties verschijnen met titels als: “Exit poldermodel?” (Delsen, 2000), “Weg van het overleg?” (Van de Meer c.s., 2003) en “Nog steeds een mirakel?” (Keune, 2016). Tegelijkertijd wordt ook steeds duidelijker dat HRM in deze periode weliswaar een inhaalslag heeft doorgemaakt, maar dat de positie van HRM daarmee nog niet gewaarborgd is voor de toekomst. Organisatorische veranderingen en technologische ontwikkelingen knagen ook hier aan de wortels. Dat roept de vraag op naar de positie van zowel arbeidsverhoudingen als HRM in de toekomst. Zullen ze blijven bestaan en zullen de oude banden weer worden aangehaald? Of zullen ze beide roemloos verdwijnen, zoals door sommigen wordt voorspeld? Op zich is die gedachte niet nieuw, want in 1907 merkte Margareth Schaffner al op dat: “No industrial relation can long survive the reasons for its being” (op citaat bij R. Jacques, 1996, 191).

### **HRM en arbeidsverhoudingen in de toekomst**

Bepalend voor het antwoord op de vraag welke rol HRM en arbeidsverhoudingen in de toekomst zullen spelen en hoe ze zich daarbij onderling zullen verhouden, is meer duidelijkheid over de kenmerken van arbeid en organisatie in de huidige en toekomstige fase. Terugkijkend naar de middeleeuwen kunnen we vaststellen dat het pré-industriële regime in de negentiende eeuw is opgevolgd door het industriële regime en het ziet er naar uit dat dit laatste zal worden opgevolgd door een ander (postindustriële) regime. De geschiedenis leert ons echter ook dat zo’n overgang zeer geleidelijk verloopt, waarbij elementen uit een voorgaande regime nog heel lang kunnen voortbestaan terwijl het nieuwe regime zich ontwikkelt. Ook is soms sprake van overgangssituaties, waarin meerdere regimes gedurende lange tijd naast elkaar bestaan. Een voorbeeld hiervan is de periode van het handelskapitalisme van de 17e tot de 18e eeuw, met enerzijds nog sterke invloeden van het gilderegime maar anderzijds ook al duidelijke voorlopers van het latere industriële regime. Het is goed denkbaar dat we nu weer zo’n overgangssituatie meemaken, alvorens een nieuw regime meer definitief op gang komt. Dat maakt het ook lastig om voorspellingen over de (nabije) toekomst te doen. Een andere les van de ‘lange blik’ is dat voorspellingen over veranderingen in HRM en arbeidsrelaties vaak worden gekoppeld aan economische of technologische ontwikkelingen, maar dat juist sociaal-culturele en bestuurlijke ontwikkelingen veelal doorslaggevend zijn als het gaat om de feitelijke doorvoering



van veranderingen. Illustratief zijn wat dat betreft de constatering van Kieser (1989, 557) dat “The victory of competing institutions of a different kind - manufactures, factories, and the cottage industry - over the guilds in several industries was initiated by changes in the belief system” en van De Vries (1994) dat de ‘industrial revolution’ alleen mogelijk was dankzij de voorafgaande ‘industrious revolution’<sup>1</sup>. Bij het ontstaan van HRM en arbeidsverhoudingen begin 20e eeuw hebben – naast economische en technologische ontwikkelingen – eveneens sociaal-culturele en bestuurlijke factoren zoals het belang van organisatie en management en een goede omgang met het personeel een belangrijke rol gespeeld. Hetzelfde zien we bij de veranderingen in de jaren ‘30 en ‘40 en vooral ook die in de jaren ‘70. Het ligt dan ook voor de hand dat naast economische en technologische ontwikkelingen opnieuw sociaal-culturele en bestuurlijke factoren een belangrijke rol zullen spelen bij toekomstige veranderingen.

Kern van de arbeidsrelatie – en daarmee indirect van HRM en arbeidsverhoudingen – is de visie op en omgang met arbeid. In de pré-industriële periode was arbeid nog grotendeels ingebed in het dagelijkse leven en in de huishouding. Er was geen scherp onderscheid tussen arbeid en andere activiteiten en veel van het werk speelde zich af in de directe omgeving van het huis en met betrokkenheid van gezinsleden. Loonarbeid buitenshuis werd zelfs als minderwaardig beschouwd. In het geval van ambachtsgilden was sprake van inwonende gezellen en leerlingen, waarvoor overigens via ‘keuren’ al de nodige regels werden opgesteld, waarmee tevens vroege vormen van HRM en arbeidsverhoudingen hun intrede deden. Tijdens het handelskapitalisme en vooral de industriële periode ontwikkelde arbeid zich steeds meer tot economische activiteit buitenshuis en tevens tot handelswaar (‘commodity’) die op zichzelf kan worden gewaardeerd. Onderdeel daarvan was ook een scherp onderscheid tussen productieve arbeid in fabrieken en kantoren en onproductieve arbeid daarbuiten (Komlosy, 2018). Met de groei van loonarbeid en het ontstaan van grotere organisaties werd arbeid object van meer systematisch management. En gezien de omvang en maatschappelijk betekenis daarvan dijde de aanvankelijk beperkte regulering uit tot de huidige ‘bovenbouw’ van instituties, overlegvormen en regelgeving. De verwachting is dat in een postindustriële samenleving weer meer sprake zal zijn van integratie van werk en leven. Beck (2000) spreekt in dit verband van een ‘dual or multi-activity society’ in plaats van de huidige ‘work society’. Grootschaligheid en werken op vaste tijden buiten de deur zijn al gaandeweg aan het verdwijnen, maar dit kan natuurlijk ook wijzen op een verdere doordringing van de leefwereld door de werkwereld. En of het commodity-karakter van arbeid daardoor zal verminderen is maar zeer de vraag. Wellicht wel bij degenen die in een gunstige positie verkeren, maar niet bij degenen die in hun onderhoud moeten voorzien door te werken in (meerdere) tijdelijke en slecht betaalde banen met veel materiële en immateriële onzekerheid (tegenwoordig aangeduid als ‘precariaat’). Historisch gezien hebben zich altijd zulke verschillen in de positie van werkenden voorgedaan en er is

<sup>1</sup> De nijverheidsrevolutie waarbij families in West Europa zich meer gingen richten op het verdienen van geld dan op het produceren van goederen voor huishoudelijke consumptie

weinig reden om aan te nemen dat dit in de toekomst anders zal zijn. De naoorlogse situatie waarin sprake was van een tamelijk generiek arbeidsregime voor alle werkenden moet wat dat betreft eerder als uitzondering dan als regel worden beschouwd. Daarom is het vruchtbaarder te kijken naar eerdere historische periodes met grotere verscheidenheid in arbeidsrelaties, zoals de periode van het handelskapitalisme waarin ook sprake was van toenemende marktwerking, deregulering en terugtrekkende overheid en een groeiende differentiatie in arbeidsrelaties. Lucassen (1995) schetst het ontstaan in die tijd van een drietal segmenten op de arbeidsmarkt, namelijk een eerste segment van geschoolde werkers met vaste contracten, hoge inkomens en een sterke institutionele bescherming, een tweede segment van halfgeschoolde autochtone werkers, met minder vast werk, lagere beloning en minder bescherming en een derde segment van vooral immigranten met onaantrekkelijk, laag beloond en onzeker werk. Hoewel er natuurlijk verschillen zijn met de huidige situatie zijn er ook duidelijke overeenkomsten. Sinds eind vorige eeuw is de differentiatie in arbeidsrelaties eveneens toegenomen en – gegeven ook de technologische ontwikkelingen – ziet het er niet naar uit dat dit in de nabije toekomst snel minder zal worden.

Dat brengt ons tenslotte bij de rol van HRM en arbeidsverhoudingen en hun onderlinge relatie. In de periode van het handelskapitalisme zien we ook op dit punt parallellen met de recente ontwikkelingen. De positie van HRM werd sterker, zij het vooral voor de elite- of kernwerkers van de organisatie en minder voor het gemakkelijk vervangbare personeel. Daarentegen nam de rol van overheidsregulering af: de invloed van lokale en gilderegels nam af terwijl regulering door de centrale overheid achterwege bleef. Wel zien we hier en daar de opkomst van vroege 'vakbonden' als reactie op al te grote veranderingen of misstanden in het werk. Nu is de uitgangssituatie natuurlijk heel anders, zij het dat ook nu HRM vaak vooral gericht is op de vaste medewerkers en veel minder op het flexibele personeel. Het zou daarom goed zijn als HRM naast aandacht voor de verschillende typen arbeidsrelaties en de daarmee verbonden categorieën personeel zich ook weer meer zou richten op een integrale benadering van alle werkenden betrokken bij de organisatie. Door zich te profileren als 'human resource integrator' in plaats van 'strategic business partner' – een rol die veelal beter door externe consultants kan worden vervuld – kan HRM de onderlinge samenhang en samenwerking binnen de organisatie verbeteren en daarmee een belangrijke bijdrage blijven leveren aan het functioneren van de organisatie in de toekomst. In de arbeidsverhoudingen zou eveneens vanuit zo'n combinatie van een gedifferentieerde en een gemeenschappelijk benadering moeten worden uitgegaan. Enerzijds een gerichte aanpak voor de verschillende deelcategorieën: vast, half vast, flexibel, zzp, etc., waarbij sociale partners - in een aangepaste samenstelling - het voortouw kunnen nemen. En anderzijds een overkoepelende benadering gericht op de samenhang tussen alle groepen werkenden waarbij de rol van de overheid meer op de voorgrond staat. Historisch

gezien is de huidige rol van werkgevers- en werknemersorganisaties sterk verbonden met het industriële regime en het lijkt dan ook onvermijdelijk dat zij zich moeten beraden op hun toekomstige positie in een post-industrieel regime. Daarnaast is bezinning nodig over de relatie tussen arbeidsverhoudingen en HRM. Zoals Van den Toren in 2003 al aangaf is de relatie tussen cao en HRM zwak en daarmee ook de naleving en effectiviteit van cao-afspraken. Hij pleit dan ook, niet als eerste en zeker niet als laatste, voor het zoeken van nieuwe arrangementen. Tot nu toe is daar echter nog weinig van terecht gekomen. Het zou daarom goed zijn als vertegenwoordigers van zowel HRM- als arbeidsverhoudingen – en ondersteund door (jonge) wetenschappers – een ‘met de benen op tafel gesprek’ aangaan over toekomstige arbeidsrelaties en de rol van HRM en arbeidsverhoudingen daarbij.

*Kader 4: Institutionele vernieuwing*

“It may be too early to know what the core issues of the post-industrial society will be, but it is probably safe to say that they will not be those central to the society a century ago. Perhaps, if these artefacts of the industrial society can be understood as temporary formations in the river of social life, researchers and practitioners can loosen their obsessive grasps on these temporary constructions to focus instead on the changing currents” (Jacques, 1996, 191).

---

SUMMARY

Although they regard the same topic, namely the employment relations or the relations between employer(s) and employee(s), HRM and industrial relations have a difficult connection. Since both have matured as a result of the development of bureaucratic capitalism in the beginning of the 20th century, they have developed in different directions. From the 1930's on this was caused by the growing dominance of industrial relations at societal level, while from the 1980s on this dominance has been taken over by HRM, in both cases leaving the other in a rather dependent position. As a result no mature relationship between HRM and industrial relations has developed but a growing gap that seems to widen even more last decades. By using a historical approach this contribution aims to contribute to a better understanding of the development of both HRM and industrial relations and their mutual relations in the past and future. Looking to the past offers no guarantee for better analyses and predictions of the future, but it helps us to better understand ‘long development lines’ and so come to a more comprehensive view on the future.

---

<sup>1</sup> Deze bijdrage is een uitwerking van de inleiding gehouden ter gelegenheid van het 50-jarig bestaan van de NVA (voorheen Nederlandse Vereniging voor onderzoek van de Arbeidsverhoudingen en thans ‘Platform voor Arbeidsverhoudingen’) op 18 april 2018 in De Burcht, Amsterdam.

## Bibliografie

- Beck, U. (2000), *The brave new world of work*. Oxford: Polity Press.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton (1984), *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Blok, P. (2013), *Human Resource Management: institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21e eeuw*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Buitendam, A. (1979), *Personeelafdelingen in de industrie. Een empirisch onderzoek naar de structuur en het functioneren van personeelafdelingen in industriële ondernemingen in Nederland*. Groningen: Uitgeverij Konstapel.
- Delsen, L. (2000), *Exit poldermodel? Sociaal-economische ontwikkelingen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Does de Willebois, J.L.J.M. van der (1976), *De ondernemer en de veranderende arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*. In: J.J. Ramondt (red.), *Personeelbeleid in opspraak door inspraak. Enige studies over personeelbeleid in veranderende arbeidsverhoudingen*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom, blz. 42-95.
- Dunlop, J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York.
- Gorz, A. (1997), *Reclaiming work. Beyond the wage-based society*. Cambridge: Polity Press.
- Gier, E. de (2016), *Capitalist workingman's paradises revisited. Corporate welfare work in Great-Britain, the USA, Germany and France in the golden age of capitalism, 1880-1930*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002), *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Huiskamp, R. (2003), *Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Jacobi, S. (2004), *Employing bureaucracy. Managers, unions, and the transformation of work in the 20th century*. Mahwah/London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jacques, R. (1996), *Manufacturing the employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*. London: Sage Publications.
- Kaufman, B.E. (2008), *Managing the human factor. The early years of human re-*

source management in American industry. Ithaca/London: Cornell University Press.

Kieser, A. (1989), Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 540-

Kochan, T.A., H.C. Katz and R.B. McKersie (1986), *The transformation of American industrial relations*. New, York: Basic Books.

Komlosy, A. (2018), *Work. The last 1000 years*. London/New York: Verso.

Looise, Jan Kees (2016), Vroege vormen van personeelsmanagement. Continuïteit en discontinuïteit van arbeidsrelaties door de eeuwen heen. *Tijdschrift voor HRM*, Editie 2015 nr. 12.

Looise, Jan Kees (2017), Tussen paternalisme en human resource management. De personele innovaties van Van Marken en de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek (1870-1900). *Tijdschrift voor HRM*, Editie 2017, nr. 5.

Lucassen, J. (1995), Labour and early modern development. In: K. Davids and J. Lucassen (ed.), *A miracle mirrored. The Dutch Republic in European perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Meer, M. van der, J. Visser, T. Wilthagen en P.F. van der Heijden (2003), *Weg van het overleg? Twintig jaar na Wassenaar: naar nieuwe verhoudingen in het Nederlandse model*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nijhof, E. en A. van den Berg (2012), *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland*. Amsterdam: Boom.

Paauwe, J. (2004), *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Reynaerts, W.H.J. (1982), De leer der arbeidsverhoudingen, een inleidend overzicht. In: W.H.J. Reynaerts & A.G. Nagelkerke, *Arbeidsverhoudingen in theorie en praktijk*. Deel 1. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese B.V.

Rifkin, J. (1996), *The end of work. The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*. New York: G.P. Putnam's Sons.

Smit, E. (2018), De erosie van het poldermodel. *Zeggenschap* (29), 1, blz. 8-12.

- Toren, J.P. van den (2003), CAO en HRM: op zoek naar nieuwe arrangementen. In: A.G. Nagelkerke en W.F. de Nijs (red.), *Sturen in het laagland. Over continuïteit en verandering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, p. 53-70. Delft: Eburon
- Vos, C.J. (1982), *Arbeidsbeleid en arbeidsverhoudingen. Centralisering en fragmentering in het arbeidsbeleid*. Van Loghum Slaterus.
- Vries, J. de (1994), The industrial revolution and the industrious revolution. *The Journal of Economic History*, 54(2), 249-270.
- Windmuller, J. (1970), *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij het Spectrum.
- Zuthem, H.J. van (1971), *Personeelbeleid en economische orde*. In: H.J. van Zuthem (red.), *Personeelbeleid, actie of reactie?* Rotterdam: Universitaire Pers.