

## Arbeidsverhoudingen: de oude toekomst voor HRM?

In de *British Journal of Industrial Relations* van juni vorig jaar pleit de bekende historicus van de arbeidsverhoudingen Bruce Kaufman (Kaufman, 2008) voor een terugkeer naar het 'original industrial relations' (OIR) paradigma. Dit originele paradigma stamt uit de – Amerikaanse – begintijd van de arbeidsverhoudingen als academisch aandachtsgebied, de periode 1919-1920.

Centraal in de studie van de arbeidsverhoudingen stond toen de arbeidsrelatie (employment relationship) in alle verschillende vormen en situaties: privaat en publiek, wel en niet vakbondsgeorganiseerd, formeel en informeel. Kaufman citeert in dit verband de Amerikaanse Social Science Research Council en de National Industrial Conference Board die arbeidsverhoudingen definiëren als 'the employer-employee relationship' (in al zijn aspecten) en 'every incident that grows out of the fact of employment'. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog is dit brede paradigma echter geleidelijk aan vervangen door wat Kaufman typeert als het 'modern industrial relations' (MIR) paradigma. Binnen dit paradigma ligt het accent op collectieve arbeidsrelaties op nationaal en sectoraal niveau en daarbinnen vooral op loononderhandelingen en de rol van vakbonden. Met name in het Verenigd Koninkrijk is deze benadering sterk tot ontwikkeling gekomen, getuige de bijdragen van onder

meer Hugh Clegg & Allan Flanders met hun *The system of Industrial Relations in Great Britain* (1954) en John Dunlop met zijn *Industrial Relations Systems* (1958). In de meeste andere landen – waar de studie van de arbeidsverhoudingen overigens pas in de jaren zestig van de vorige eeuw tot ontwikkeling kwam – werd dit MIR-concept van arbeidsverhoudingen overgenomen. We zien dat ook terug in de eerste publicaties over arbeidsverhoudingen in ons land, zoals het bekende *Arbeidsverhoudingen in Nederland* van Windmuller (1970) en *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk – later: Regels rond arbeid* – van Reynaerts, Nagelkerke & De Nijs (1982).

### Verschuiving

Kaufman geeft aan dat deze focus op een smallere benadering van arbeidsverhoudingen een tweetal negatieve gevolgen had. Door de sterke terugloop van het ledental van de vakbeweging in veel landen en de verschuiving van het zwaartepunt van de arbeidsverhoudingen naar het ondernemingsniveau heeft het MIR-paradigma zichzelf in een moeilijke positie gemanoeuvreerd. Er blijft in feite steeds minder te bestuderen over. Deze situatie doet zich vooral voor in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, waar als gevolg van het optreden van Reagan en Thatcher de collectieve arbeidsverhoudingen een zware slag zijn toegebracht. We zien dat ook terug in het

drastisch gereduceerde aantal leerstoelen arbeidsverhoudingen aan Amerikaanse en Britse universiteiten. In de niet-Angelsaksische landen is de teruggang minder extreem geweest, maar daar was arbeidsverhoudingen als academisch gebied minder tot ontwikkeling gekomen. Ook in ons land zien we dat van arbeidsverhoudingen als zelfstandig studiegebied op de universiteit weinig meer is overgebleven. En dat valt te betreuren. Een tweede gevolg van de keuze voor een smalle focus is de opkomst van nieuwe op de arbeidsrelatie gerichte disciplines, zoals HRM en organizational behaviour (OB), echter veelal zonder relatie met de studie van de arbeidsverhoudingen. Dit laatste valt overigens niet zozeer de beoefenaren van HRM en OB te verwijten, maar meer degenen die vanuit de MIR-benadering werk(t)en. Zij hebben zich vooral in het begin sterk afgezet tegen de 'managerial' HRM- en OB-benaderingen, daarbij uit het oog verliezend dat het oorspronkelijke OIR-paradigma van arbeidsverhoudingen ook een belangrijke managementperspectief kende. Hoe het ook zij, we hebben op dit moment te maken met een diepe kloof tussen enerzijds de in een steeds marginaler positie verkerende studie van de arbeidsverhoudingen en anderzijds de weliswaar florerende, maar soms ook nogal context-arme studies in HRM en OB. In de meeste tekstboeken over HRM komt het onderwerp arbeidsverhoudingen niet meer voor of hooguit als een soort uitsmijter achterin.

### OIR-paradigma

Ter overbrugging van de kloof propageert Kaufman dus de terugkeer naar het oude en integrale OIR-paradigma. Hij noemt in dit verband de drie 'faces' van OIR die vandaag de dag ook actueel zijn, namelijk science building, problem solving en een ethical/ideological-benadering. Bij science building gaat het om een multidisciplinaire benadering van de arbeidsrelatie in al zijn vormen. Bijdragen kunnen hieraan worden geleverd vanuit de

economie, psychologie, sociologie, politico-logie, het recht, de geschiedwetenschappen, de organisatiewetenschappen, et cetera. Bij problem solving gaat het om de toepassing van wetenschappelijke inzichten in de praktijk van alle betrokkenen op alle niveaus. En bij de ethisch-ideologische benadering om het benadrukken van bepaalde basiswaarden in relatie tot werk, zoals het hanteren van (minimum) standaarden op het gebied van arbeidsomstandigheden, werktijden, beloning, et cetera. Het pleidooi van Kaufman in het algemeen, maar met name ook het laatste punt, lijkt nauw aan te sluiten bij de recente 'waardenrevival' in de Verenigde Staten. Zie in dit verband ook de bespreking van het boek van John Budd *Employment with a human face. Balancing efficiency, equity and voice* verderop in dit nummer. Opvallend is dat deze revival zich al voordeed voordat de huidige economische crisis uitbrak. Tegelijkertijd lijkt de crisis echter ook het belang van zo'n nieuwe aanpak te versterken.

De reden waarom we zo uitgebreid op de ideeën van Kaufman zijn ingegaan is omdat we denken dat deze ook voor ons land relevant zijn. In ons land is eveneens sprake van de bovengenoemde kloof tussen arbeidsverhoudingen en HRM. En met Kaufman zijn we van mening dat het voortbestaan van die kloof niet erg vruchtbaar is, omdat beide terreinen over en weer veel aan elkaar kunnen hebben; zelfs niet zonder elkaar kunnen. De arbeidsverhoudingen vertegenwoordigen de erkende, multidisciplinaire en brede benadering op het terrein van de arbeidsrelatie. Zo hebben tijdschriften op het gebied van arbeidsverhoudingen en bijeenkomsten van bijvoorbeeld de International Industrial Relations Association (IIRA) nog altijd een hoge academische (en politieke) status. Daartegenover staat het jonge en smallere vakgebied HRM: minder multidisciplinair – vooral leunend op bijdragen vanuit de economie, de psychologie en de sociologie en met een focus op organisatie-

niveau – en nog minder wetenschappelijk en politiek erkend, maar wel met veel dynamiek en enthousiasme. Op vrijwel alle Nederlandse universiteiten zijn er inmiddels leerstoelen HRM en ook het HBO telt intussen een groot aantal HRM-lectoren. Daarentegen is arbeidsverhoudingen als academische discipline ook in ons land vrijwel uitgestorven. Tegen deze achtergrond maakt het voorstel van Kaufman om terug te keren naar het OIR-paradigma althans in Nederland weinig kans meer. Het lijkt daarom beter om vanuit HRM, zoals het zich thans heeft ontwikkeld, de verbinding terug naar de arbeidsverhoudingen te maken.

### **Systematische behandeling**

Aan het maken van die verbinding wil het Tijdschrift voor HRM graag een bijdrage leveren. We hebben dat overigens ook al eerder gedaan. In 2000 hebben we een themanummer uitgebracht over 'De cao van de toekomst' en in 2003 over 'Veranderende regels rond arbeid'. Sinds die tijd zijn er nog wel enkele losse bijdragen geweest die onder de noemer van arbeidsverhoudingen kunnen worden geschaard. Maar een meer uitgebreide en systematische behandeling van dit thema ontbreekt, terwijl er op dit terrein toch veel aan de hand is en blijft. Voor ons land kan daarbij worden gewezen op het vorig jaar uitgebrachte rapport van de Commissie-Bakker, waarvan de aanbevelingen niet alleen betrekking hebben op de verbetering van de arbeidsparticipatie, zoals haar opdracht was, maar ook van de hele politieke en institutionele setting daaromheen. In een breder perspectief kunnen ook ontwikkelingen als globalisering, europeanisering, individualisering, flexibilisering van organisaties en recent ook de kredietcrisis worden genoemd. Al deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de 'instituten en regelingen rond arbeid' en daarmee indirect ook voor de inhoud en vormgeving van het HR-beleid op organisatieniveau. Daarom leek het de redactie een goede gedachte om opnieuw een themanummer over arbeidsverhoudingen

uit te geven. En wij zijn verheugd dat wij een aantal goede auteurs bereid hebben gevonden daar een bijdrage aan te leveren.

### **Nederland**

De eerste bijdrage aan dit themanummer wordt geleverd door Ton Korver en heeft betrekking op de arbeidsverhoudingen in Nederland. Centraal staat de vraag of er nu echt sprake is van de al jaren aangekondigde – en door de auteur als wenselijk geachte – veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, met name op het punt van versoepeling van de arbeidsmarkt en vergroting van de employability. Korver constateert dat er op deze punten de nodige aanzetten zijn, maar dat er anderzijds ook sprake is van veel belemmeringen. Vandaar zijn titel: 'Arbeitsverhoudingen anno 2008; half vol of half leeg?'. Het interessante van de bijdrage van Korver is dat hij vanuit een specifieke invalshoek – namelijk die van arbeidsparticipatie en employability in plaats van de traditionele werkzekerheidsbenadering – naar de bestaande arbeidsverhoudingen kijkt en vervolgens de vraag stelt of die wel in staat zijn zo'n nieuwe benadering vorm te geven. Met name bij de positie van de Nederlandse vakbeweging heeft hij dan grote twijfels. De organisatiegraad is in ons land sinds de jaren tachtig gedaald tot onder de 25% van de beroepsbevolking. En het lukt de vakbeweging slecht om nieuwe groepen op de arbeidsmarkt – zoals jongeren, vrouwen, allochtonen en parttimers – aan zich te binden. Verder ontbreekt het de vakbeweging aan instrumenten en ervaring om een actieve rol te spelen bij arbeidsparticipatiebeleid. Overigens is de situatie aan werkgevers- en overheidskant niet zo veel beter en vertonen ook de bestaande cao's op dit punt nog veel gebreken. De eindconclusie van Korver is dan ook dat de fles half leeg is. De vraag daarbij is natuurlijk of het door Korver gekozen uitgangspunt niet te radicaal is. Het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen heeft er een eeuw over gedaan om tot de huidige

situatie te komen. Het valt dan ook niet te verwachten dat zich daarin in korte tijd grote veranderingen voltrekken. Daarbij komt ook nog het steeds veranderende perspectief. Het artikel van Korver draagt duidelijk de sporen van de tijd waarin het is geschreven – namelijk medio 2008. Inmiddels is door de kredietcrisis en economische recessie het perspectief weer heel anders en zal bijvoorbeeld met name de vakbeweging blij zijn nog steeds over haar vertrouwde aanpak richting werkzekerheid te kunnen beschikken.

### Commentaar

In het commentaar van Jaap Jongejan en Michel Donners van de Bedrijvenbond CNV bij het artikel van Ton Korver klinkt dit geluid dan ook door, zij het zachtjes. Op zichzelf denken zij graag mee in de door Korver aangegeven richting – ze willen daarin zelfs nog veel verder gaan – maar wel onder de voorwaarde dat daarbij op open wijze met de vakbeweging wordt samengewerkt. Voorstellen voor arbeidsmarktveranderingen, zoals de aanpassing van het ontslagrecht, werden tot nu toe veelal aan de vakbeweging opgedrongen, zonder dat daar bijvoorbeeld een aanpak ter voorkoming van werkloosheid tegenover werd gesteld. Opvallend is het pleidooi van beide heren voor een strijd ‘zonder machtige wapens’. Maar wie goed leest ziet ook dat ze ook blij zijn nog steeds over deze wapens te beschikken, want anders stonden ze nu al buitenspel.

Véronique Timmerhuis, algemeen secretaris van de SER, is duidelijk kritischer over de bijdrage van Korver. Zij verwijt hem dat hij een statisch beeld schetst van het bestaande stelsel van arbeidsverhoudingen en zich daar vervolgens tegen afzet. Daarnaast besteedt hij onvoldoende aandacht aan de veranderingen waaraan nu al binnen dat bestaande stelsel wordt gewerkt. Ze vindt ook dat Korver zichzelf tegensprekt: enerzijds erkent hij dat het Nederlandse stelsel zich in het verleden steeds aan de gewijzigde omstandigheden

heeft weten aan te passen en anderzijds stelt hij dat dat nu niet meer mogelijk is, zonder dat nader te onderbouwen. Timmerhuis zelf ziet wel degelijk veel aanzetten tot verandering en vernieuwing. Dat gaat echter in kleine stapjes: *piecemeal engineering* of *muddling through*. Maar altijd nog beter dan bijvoorbeeld in Frankrijk. Kortom voor haar is het glas zonder meer half vol.

### Doorwerking naar HRM

Het tweede artikel sluit nauw aan bij dat van Korver en heeft betrekking op de gevolgen van de veranderende arbeidsverhoudingen in ons land voor de positie van HRM. Auteur is ons mederedactielid Frits Kluijtmans. Het is een bewerking van zijn oratie, uitgesproken bij de aanvaarding van het hoogleraarschap aan de Open Universiteit met als titel: ‘Van Verzorger naar Spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld’. Na een korte typering van de klassieke arbeidsrelatie en het klassieke personeelsmanagement (de Nederlandse OIR!), schetst Kluijtmans een drietal ingrijpende veranderingen die zich al enige tijd aan het voltrekken zijn, namelijk veranderingen in en van organisaties, veranderingen in de werknemerspopulatie en veranderingen in de institutionele context. Bij de eerste groep veranderingen kan onder meer worden gewezen op de ‘verdienstelijking’ van de economie, veranderingen in de architectuur van ondernemingen en het ondernemen in netwerken. Bij veranderingen in de werknemerspopulatie gaat het om de toenemende participatie van vrouwen en (daarmee samenhangend) de toename van parttime werk, de groei van andere arbeidscontracten en de gewijzigde verwachtingen van jongeren omtrent het werk. Bij de institutionele veranderingen kunnen ten slotte worden genoemd: de verminderde druk van collectieve regelingen, het toenemend gebruik van marktprincipes en keuzemogelijkheden en de decentralisatie van het overleg. Bij Kluijtmans ligt dus, anders dan bij Korver, niet de volledige nadruk op de arbeidsparti-

cipatie. Kluijtmans noemt dit punt wel, maar dan als een van de factoren waarmee rekening moet worden gehouden. Daarnaast schetst hij op heldere wijze welke de gevolgen zijn van de genoemde veranderingen voor onze arbeidsrelaties en met name ook voor het management daarvan. In de arbeidsrelaties zelf komt meer nadruk te liggen op loven en bieden en maatwerk, met als gevolg dat ook meer onderhoud vereist is. Binnen de HR-functie wordt de inbreng van top-, midden- en lijnmanagers steeds belangrijker, met als gevolg dat de HR-functie zich opnieuw moet 'uitvinden'.

Een actuele en interessante vraag is natuurlijk wat het effect van kredietcrisis zal zijn op de Nederlandse arbeidsverhoudingen. In veel commentaren op de crisis wordt gepleit voor een terugkeer naar het oude: traditionele (degelijke) banken, een grotere rol van de overheid, meer toezicht en controle, et cetera. Geldt dit ook voor de arbeidsverhoudingen? In een column geeft Ad Nagelkerke aan hierin niet mee te gaan. Hij ziet voortgaande verandering en verbouwing van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, met als kernpunten: verdere terugtrekking overheid, verdere decentralisatie van het overleg, meer differentiatie in beloning, een meer op bedrijfsdoelen gerichte cao-ontwikkeling, verdere flexibilisering van arbeidsrelaties en een verdere verzwakking van de vakbeweging. Als voorbeeld noemt hij de sterke groei van het aantal zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) en de effecten daarvan op de arbeidsverhoudingen. Op dit moment valt moeilijk te voorspellen wat de gevolgen van de crisis zullen zijn. Het lijkt echter toch waarschijnlijk dat de door Nagelkerke verwachte 'verbouwing' op korte termijn toch enige vertraging zal oplopen. Of die zich daarna volledig zal herstellen moet, net als bij de echte bouw, nog even worden afgewacht.

### Zuiderburen

Het derde artikel van dit themanummer is afkomstig van onze zuiderburen. Guy Van

Gyes, Jesse Segers en Erik Henderickx leveren een gedegen theoretisch en empirisch onderbouwde vergelijking van de arbeidsverhoudingen in België en Nederland. Het beeld dat hieruit oprijst is, in tegenstelling tot het voorgaande, juist dat van een grote mate van continuïteit. Er is wel sprake van de nodige veranderingen, maar de meeste daarvan worden op zodanige wijze door de bestaande systemen geabsorbeerd dat die systemen zelf nauwelijks veranderen. Overigens lijkt dat in België sterker het geval dan in Nederland. Theoretisch sluiten de auteurs aan bij de 'varieties of capitalism (VoC)' benadering (Hall & Soskice, 2001). Deze vormt een reactie op de eerder gehanteerde convergentiethese, waarbij de gedachte centraal stond dat, als gevolg van economische en technologische ontwikkelingen, op den duur convergentie zou optreden tussen de verschillende nationale systemen van arbeidsverhoudingen. De VoC-benadering gaat daarentegen uit van de gedachte dat nationale institutionele verschillen veel hardnekkiger zijn en bepalend zijn voor de wijze waarop landen met nieuwe economische en technologische uitdagingen omgaan. De auteurs tonen met behulp van cijfermateriaal op een groot aantal parameters aan dat deze situatie voor zowel België als Nederland grotendeels opgaat. Opvallend daarbij is dat België en Nederland op vrijwel al deze punten ook dicht bij elkaar lagen en liggen, maar dat er sprake is van een kenmerkend verschil, namelijk de vakbondssterkte. Gemeten naar organisatiegraad is die in België vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw toegenomen van 40% naar 56% nu, terwijl die in Nederland in dezelfde periode van eveneens 40% is teruggelopen naar 22% nu. De auteurs besteden uitgebreid aandacht aan de mogelijke oorzaken en consequenties van dat verschil. Een van de consequenties lijkt de grotere stabiliteit van de Belgische arbeidsverhoudingen ten opzichte van de Nederlandse te zijn. Een andere conclusie is dat zo'n stabiliteit in het stelsel van arbeidsverhoudingen het doorvoeren

van noodzakelijke veranderingen in beleid en HRM niet in de weg hoeft te staan.

### **Europa**

Het themanummer wordt afgesloten met een bijdrage van Ulke Veersma over de effecten van Europa op onze arbeidsverhoudingen en daarmee ook op ons HRM. Zijn artikel sluit goed aan bij het voorgaande, doordat ook deze auteur de vraag van convergentie centraal stelt. Uit zijn analyse blijkt dat er een duidelijk verschil is tussen de periode vóór en na 1 mei 2004, de datum waarop Oost-Europese lidstaten zijn toegetreden. In de periode daarvoor is volgens Veersma de convergentie vergroot, doordat de lidstaten bereid waren om te leren van elkaar. Dat wil niet zeggen dat overal eenzelfde type sociaal beleid werd gevoerd, integendeel, er bleven grote verschillen. Maar overal werd de 'sociale dialoog' in toenemende mate gevoerd, waardoor er ook op dit terrein sprake was van europeanisering. Met de toetreding van lidstaten uit Oost-Europa is de diversiteit sterk toegenomen. Van Europese integratie op het terrein van de arbeidsverhoudingen en 'opwaartse harmonisering' van de arbeidsvoorwaarden is volgens de auteur nog maar weinig sprake. Volgens hem hinkt het sociaal beleid steeds verder achter het economisch beleid aan.

### **De balans**

Als we nu de balans proberen op te maken op basis van de bijdragen in dit themanummer, dan kunnen we in de eerste plaats constateren dat opnieuw het belang is aangetoond van de samenhang tussen arbeidsverhoudingen en HRM. Die samenhang is er in theorie – beide studievelden richten zich immers op de ontwikkeling van de arbeidsrelaties in al zijn aspecten – maar met name ook in de praktijk. Wat dit laatste betreft bevat vooral het artikel van Kluijtmans tal van concrete voorbeelden.

Een tweede conclusie betreft de aard van de besproken veranderingen. Hoewel we op dit punt iets minder stellig kunnen zijn, kan wel worden vastgesteld dat in alle bijdragen ingrijpende veranderingen in de arbeidsverhoudingen naar voren komen. Het gaat dan om zaken als het toenemende belang van arbeidsparticipatie, in- en externe mobiliteit, de instroom van nieuwe groepen medewerkers, het gebruik van nieuwe organisatie- en contractvormen en decentralisatie van het overleg. Voor HRM de opgave om daar de komende jaren handen en voeten aan te geven. Een derde conclusie zou kunnen zijn dat we in Nederland nogal snel de neiging lijken te hebben die (inhoudelijke) veranderingen ook in institutionele vernieuwing te willen vertalen – zie met name het artikel van Korver, maar ook het commentaar van Jongejan en Donners –, terwijl dat bijvoorbeeld in België en andere lidstaten van de EU veel minder het geval is. De bijdrage vanuit België toont aan dat ook met bestaande instituties veel veranderingen van buitenaf adequaat kunnen worden aangepakt. Bij analyse op een wat langere termijn van de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsverhoudingen zouden we wel eens tot een soortgelijke conclusie kunnen komen. Kortom, zijn we in Nederland soms niet te snel geneigd 'oude schoenen' overboord te willen gooien, terwijl we er nog jaren op kunnen lopen? De keerzijde daarvan is natuurlijk dat we die schoenen dan ook moeten blijven onderhouden. Dat betekent actief werken aan de wisselwerking tussen spelers in de arbeidsverhoudingen en die binnen HRM. En ook de kennis over en weer versterken. In dit verband past bijvoorbeeld het recente initiatief van de Afdeling Personeelwetenschappen in Tilburg om een cursus HRM voor vakbondsbestuurders aan te bieden.

*Jan Kees Looise en Willem de Lange*

**Literatuur**

Dunlop, J. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York: Holt.

Flanders, A. & H. Clegg (1954), *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford: Basil Blackwell.

Kaufman, B.E. (2008), 'Paradigms in Industrial Relations: Original, Modern and Versions in-between', *British Journal of Industrial Relations* 46 (2): 314-339.

Hall, P.A. & D. Soskice (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.

Reynaerts, W., A. Nagelkerke & W. de Nijs (1982), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk* (later: *Regels rond arbeid*), Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Windmuller, J.P. (1970), *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.