

De klassieke arbeidsrelatie die in de industriële periode is ontstaan, was gebaseerd op een aantal vooronderstellingen omtrent de positie en macht – of onmacht – van de betrokken partijen.

De almachtige ondernemer – we hebben het dan voornamelijk over de eerste helft van de twintigste eeuw – moest in zijn streven naar steeds verdergaande efficiëntie worden geremd door de overheid. De opkomst van strijdbare vakbonden vormde daarbij een belangrijke factor. De onmondige, veelal laaggeschoolde werknemer moest worden beschermd, niet alleen tegen dergelijke werkgevers, maar ook tegen de ingrijpende gevolgen van een heftig fluctuerende economische conjunctuur en tegen oprukkende technologische vernieuwingen. De arbeidsrelatie kreeg een specifieke invulling en was gebaseerd op 'een uitruil van enerzijds een hoge mate van onderschikking en het recht om te managen van de kant van de werkgever tegen anderzijds voor de werknemer een hoge mate van stabiliteit in de arbeidsrelatie en compenserende welzijns- en inkomensgaranties' (Supiot, 2001). In dit citaat van Supiot (wiens rapport in dit nummer wordt besproken) komen drie aspecten naar voren die een centrale rol spelen in arbeidsrelaties: machtsverhoudingen, werk en inkomen. Het zijn deze drie aspecten waaromheen dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* draait.

Het is een open deur om te stellen dat het hier geschetste beeld en de daarmee samenhangende opvattingen over goed werkgeverschap (en goed werknemerschap!) steeds meer aan erosie onderhevig zijn. De toenemende scholing en professionalisering van de werkende maken hem – én haar, want intussen zijn ook vrouwen nadrukkelijk naar voren gekomen in arbeidsrelaties – niet alleen mondiger, maar hij (zij) heeft doorgaans ook meer autonomie op het werk, waardoor onderschikking een andere betekenis krijgt. Open markten en verhevigde (wereldwijde) concurrentie hebben grote invloed op de wijze waarop arbeid wordt georganiseerd, op macro- én op microniveau. Daarnaast leiden demografische en sociale transformaties tot een meer gevarieerde samenstelling van de beroepsbevolking en dientengevolge tot meer gedifferentieerde arbeidswensen. De vraag is welke gevolgen deze ontwikkelingen hebben voor de regels die de inzet van arbeid bepalen en voor de opvattingen over goed werkgever- en werknemerschap. Die vraag staat in dit nummer centraal; het is een vraag die een themanummer alleszins rechtvaardigt. Het gaat hierbij niet alleen om de formele regelgeving zoals die wordt vastgelegd in wet en CAO, maar ook om de informele (ongeschreven) regels: de spelregels die ons stelsel van arbeidsverhoudingen op alle niveaus kenmerken. Misschien veranderen die informele regels nog wel meer en

sneller dan de formele, omdat daarvoor niet allerlei geformaliseerde trajecten behoeven te worden doorlopen. Veelal zijn de formele regels ook een uitvloeisel van de informele. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de wettelijke regelgeving in de Flexwet rondom uitzendarbeid, waarmee een in de praktijk gegroeide situatie werd gelegaliseerd.

Het is uiteraard niet de eerste keer dat een poging wordt ondernomen om zicht te krijgen op de verschuivingen die zich in arbeidsrelaties voordoen. Soms gebeurt dat door met min of meer karikaturale contrasten te werken: de oude versus de nieuwe werknemer, de klassieke versus de moderne werkgelegenheidsrelatie of het oude versus het nieuwe psychologische contract. Bij de opzet van dit nummer zijn we, geheel in de traditie van dit tijdschrift, meer feitelijk te werk gegaan. We hebben verschillende auteurs gevraagd om veranderingen in de institutionele regelgeving en regelvorming te schetsen om daaruit verschuivingen in opvattingen, normen en waarden met een meer algemene geldigheid af te leiden.

Huiskamp en Kluijtmans kijken op ondernemingsniveau wat (meer) marktwerking en andere organisatievormen voor effecten hebben op de arbeidsrelatie. Arbeidsrelaties gaan steeds meer kenmerken van een *marktrelatie* vertonen en organisaties worden 'onbegrensd'. Door die veranderingen ontstaan enkele spanningsvelden en dilemma's. Deze hebben onder meer betrekking op de sturing c.q. bestuurbaarheid van de organisatie, het arbeidsvoorwaardenbeleid en de aard van de contractuele relatie tussen de werkgever en de werknemer. Het zijn deze thema's die momenteel de HR-agenda bepalen en waarvoor nieuwe regelinstrumenten moeten worden gezocht.

Vanuit zijn beleidspraktijk als directeur P&O van een grote instelling in de gezondheidszorg wordt de bijdrage van Huiskamp en Kluijtmans becommentarieerd door Hendriks.

Plessen geeft vervolgens een overzicht van de veranderingen die in dezelfde periode in het sociaal recht zijn opgetreden en de algemene tendensen die daarbinnen te onderkennen zijn. Zijn titel is veelzeggend: 'Van ongelijkheidscompensatie naar bijstand'. Het recht compenseert steeds minder de ongelijkheid in machtspositie tussen een werkgever en een werknemer, omdat dat door de emancipatie van de werknemer steeds minder noodzakelijk is. De wetgever biedt nog slechts een vangnet voor hen die het zelfstandig niet redden. Hij constateert overigens dat die verschuiving verre van eenduidig is: tijdens de kabinetten Kok zijn enkele voor werknemers belangrijke versterkingen van hun positie totstandgekomen, bijvoorbeeld voor mensen met een onduidelijke rechtspositie (afroepcontracten, uitzendcontracten, min-max, et cetera). Wat nog meer opvalt is dat, ondanks het feit dat het paternalistische zorgprincipe verlaten lijkt, de werkgever steeds minder achteloos over de privé-situatie van de werknemer heen kan stappen. Plessen betitelt dit als de 'privétisering' van de arbeidsverhouding: in steeds meer wetten moet de werkgever het belang van de privé-omstandigheden van de werknemer laten meewegen bij zijn besluiten; en passant verrijkt hij daarmee de Nederlandse taal met een nieuw woord.

In zijn geheel vat Plessen de ontwikkeling in het sociaal recht treffend in één zin samen: terwijl de kabinetten Kok (nog) compenseerend sociaal recht te zien gaven, vormt Balkenende II het begin van een 'ruwer' sociaal recht, dat vooral de ex-werknemers sneller de glijbaan naar de bijstand zal

tonen. Tegelijkertijd zien we in de bijdrage van deze auteur dat de verschuivingen in de formele regelgeving – ondanks de belofte van vereenvoudiging en ondanks decentralisering – niet hebben geleid tot minder regelgeving; deze dijt alleen maar uit. Europa doet daar nog eens een schepje bovenop. Bals geeft ons ‘vanaf de zijlijn’ zijn kijk op de betekenis van internationalisering voor het proces van normering van het Nederlandse arbeidsbestel.

Ook CAO's worden vooralsnog niet gekenmerkt door vereenvoudiging en ‘verdunning’. Dat wil echter niet zeggen dat er op dit gebied niets gebeurt.

Rojer schetst hoe het proces van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming fier overeind lijkt te blijven en zich heeft aangepast aan de wens tot meer differentiatie, flexibiliteit en maatwerk. Hij voorziet – samen met Tros – dat het proces van decentralisatie zich zal voortzetten, maar dat dit niet het einde van de CAO hoeft te betekenen. Tros ziet juist in een ‘empowermentstrategie’ (dat wil zeggen het delegeren van regelbevoegdheden aan lagere niveaus) een mogelijkheid om collectieve sturing op hoofdlijnen én maatwerk op lagere niveaus gelijktijdig mogelijk te maken. Hij schetst daarbij een interessant perspectief door ook afspraken over arbeidsvoorwaarden binnen de individuele besprekingen rond het zogenoemde derde contract (zie het *Tijdschrift voor HRM*, herfst 2002) te laten plaatsvinden. Daardoor zou de ruilverhouding – de kern van de arbeidsrelatie – weer sterker geïndividualiseerd zijn.

Nagelkerke en De Nijs blikken terug op de onderliggende normverschuivingen die na het Akkoord van Wassenaar (nu twintig jaar geleden) in de arbeidsverhoudingen zijn opgetreden. Meer marktwerking, werk boven inkomen en decentralisering (van bevoegdheden) zien zij daarbij als onderliggende

normverschuivingen. Vertaald naar HRM-beleid zien we de marktwerking terug in de roep om meer bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaardenregelingen. Maar Rojer laat al zien dat dit proces uitermate langzaam verloopt en Tros meent dat dit komt doordat decentralisering niet gepaard gaat met inhoudelijke deregulering. Daardoor blijft maatwerk op de werkvloer beperkt tot marginale aspecten.

Werk boven inkomen vertaalt zich in een ontwikkeling die haaks lijkt te staan op decentralisering. Het afzien van inkomenseisen wordt op een hoger niveau gecompenseerd door het maken van allerlei afspraken omtrent niet-materiële aspecten van de arbeidsvoorwaarden zoals scholing en loopbanen: zaken die eerder behoorden tot het autonome domein van HRM-beleid. Mede door dergelijke ontwikkelingen raken het HRM-beleid en het arbeidsvoorwaardenbeleid steeds meer verweven.

Uit de verschillende bijdragen – in dit themanummer geordend van het micro- naar het macroniveau – wordt duidelijk dat het idee dat de klassieke arbeidsrelatie geheel verleden tijd is, verre van juist is. Wel zijn enkele opvattingen drastisch veranderd.

- De werknemer wordt niet meer gezien als een onmondig wezen dat bescherming behoeft; integendeel, steeds meer wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid.
- Werknemers worden hoe langer hoe minder gezien als een eenvormige collectiviteit. Er ontstaat vooral veel aandacht voor – in de loop van de tijd veranderende – omstandigheden in de privé-sfeer, bijvoorbeeld in de vorm van levensloopregelingen.
- De regelgeving op centraal niveau verandert hiermee van een gedetailleerd voorschrijven van rechten en plichten van iedereen naar kaderstellend. Daarmee is de

rol van de centrale regelgeving echter niet uitgespeeld.

- De roep van ondernemers om flexibiliteit en maatwerk wordt breed onderschreven. Ook de vakbeweging heeft deze ontwikkeling geaccepteerd. De wegen waarlangs dit moet worden gerealiseerd verschillen echter. Zowel overheid als werknemers hechten aan een decentraliseringsproces dat centraal wordt geregisseerd.
- De idee dat het ‘historisch compromis’ (zie de bijdrage van Nagelkerke en de Nijs), dat een kloof tussen externe en interne regulering van de arbeidsrelatie teweeg heeft gebracht, al is overwonnen, is maar ten dele waar. Sterker nog, de norm ‘werk boven inkomen’ lijkt tot gevolg te hebben dat enkele tot voorheen interne regelingen nu extern en collectief worden opgelegd.
- Door velen is het poldermodel intussen achterhaald genoemd. We zien echter dat het besef dat problemen gezamenlijk moeten worden opgelost en dat daarbij eigenbelangen (soms) moeten wijken voor hogere belangen, nog immer diep geworteld is. Dit besef maakt dat veranderingen weliswaar traag, maar ook beheerst verlopen.

Op bijeenkomsten waarop personeelsmanagers elkaar ontmoeten, wordt veelvuldig geklaagd over voortdurend veranderende regelgeving, over vernieuwingen in CAO's, over de wisselingen in organisatorische setting waarmee men te maken heeft, et cetera. Dat is begrijpelijk, omdat deze ont-

wikkelingen vaak veel extra werk met zich meebrengen voor de personeelsmanager en zijn staf. Uit de bijdragen in dit themanummer blijkt dat het geenszins overdreven is om te stellen dat de dynamiek groot is – en dat niet te verwachten is dat dit de komende tijd minder zal worden.

De andere kant van de medaille is echter dat de rol van P&O door de beschreven ontwikkelingen alleen maar prominenter zal worden. Kijken we naar de ‘veranderende regels rond arbeid’, dan zal deze rol vooral betrekking hebben op de volgende deelterreinen: (de vormgeving van) arbeidsvoorwaarden, (van) contractuele relaties en (van) de ontwikkeling van medewerkers. Niet alleen de afspraken die hierover worden gemaakt en vastgelegd (de juridische dimensie), zijn hierbij van belang, maar ook de bestuurlijke dimensie. Wat betekenen de nieuwe regels voor de aansturing van de organisatie? Hoe blijft deze beheersbaar en stuurbaar? Hoe kunnen werknemers onder de nieuwe verhoudingen worden gemotiveerd en betrokken gehouden? Empowerment op decentraal niveau (Tros) stelt hoge eisen aan het bestuurlijk vermogen op decentraal niveau. En daarbij zal allereerst naar P&O worden gekeken. Hopelijk draagt dit themanummer bij aan de benodigde deskundigheidsbevordering.
