

# HRM, Hoger Rendement met Mensen

## – zolang dit ‘werkt’?

Erik Henderickx

COLUMN

**Dit themanummer concentreert zich op institutionele regelingen en de sturing daarvan binnen het samenspel van de arbeidsverhoudingen, waarbij vanuit een sociologische optiek ruil en macht essentieel zijn. Maar brengen wij daarmee de sociale realiteit in kaart?**

Sinds het begin van de negentiger jaren is het concept ‘psychologisch contract’ een van de issues in het personeelwetenschappelijk onderzoek. Natuurlijk zijn er naast de juridische contracten nog ‘psychologische contracten’. Wat het juridische betreft, valt voor België op dat onderscheid wordt gemaakt tussen arbeidscontracten voor arbeiders en voor bedienden. Alsof arbeiders alleen uitvoeren met hun handen en niet (kunnen/mogen) denken binnen hun arbeidssituatie, terwijl bedienden (beambten) alleen met hun hoofd bezig zouden zijn.

Een psychologisch contract verwijst naar de impliciete (gepercipieerde) verwachtingen van een werknemer en een werkgever ten aanzien van elkaar. Voorbeelden zijn enerzijds loopbaanmogelijkheden, vormingskansen, leuke job, et cetera en anderzijds loyaliteit, flexibiliteit in functie van klanteneisen, et cetera.

Dus naast formele regels spelen binnen de ‘employment’-relatie terecht of onterecht concrete verwachtingen die ook van invloed zijn op werknemersgedrag. De uitdaging voor HRM is deze verwachtingen te honoreren (bijvoorbeeld vormingsmogelijkheden), dan wel de perceptie van een onterechte of onrealiseerbare verwachting bij te sturen.

De EG poneert als stelling op basis van de Lissabon-afspraken dat de participatiegraad (het aantal mensen dat actief moet zijn op de arbeidsmarkt) moet worden verhoogd. Het is evident dat er een evenwicht moet zijn tussen de personen die bijdragen betalen voor het sociale-zekerheidsbestel en de personen die hiervan een tegemoetkoming krijgen. Het klassieke voorbeeld zijn de pensioenen. Was het pensioenstelsel na de Tweede Wereldoorlog berekend op de verwachte levensduur van toen, omwille (en gelukkig) van een ontwikkelde verzorgingsstaat is de levensverwachting sterk gestegen. En dus ontstaat een probleem tussen ‘betalers’ en ‘ontvangers’. De werknemers die bijdragen betalen, zijn er (in een pensioenstelsel gebaseerd op retributie) niet meer zeker van dat die solidariteit nog zal bestaan als zij de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Zou het stelsel in geheel Europa zijn als het Nederlandse, dan waren zij niet

afhankelijk van de kleinere groep actieven die nog meer solidariteit moeten betonen. Dus de EG-regeling heeft wel betrekking op een actueel maatschappelijk vraagstuk.

HRM gaat gebukt onder de vraag om de (bruto)arbeidskosten te verminderen (de vraag is 'verlagen' tot welk niveau en welke type verzorgingsstaat?). Deze vraag is ook actueel in sectoren waar de arbeidsintensiteit laag is, zoals de autoassemblage. Ford brengt – in het kader van een strategische herpositionering van de 'operations'-activiteiten – diverse productieactiviteiten uit het Vlaamse Limburg over naar goedkopere productielanden. En daar is dan de nieuwe 'regulering' vanuit het globaliseringsgebeuren: daar produceren waar dit het goedkoopst kan en daar verkopen waar de hoogste winst kan worden gemaakt. Leerde de oude Keynes niet dat je voldoende koopkracht diende te hebben om de economie draaiende te houden? Ook al verschuiven de grenzen van een samenleving, dit blijft een hard economisch gegeven. Dus ook sterke vakbonden in lagere-lonenlanden, ook uitbouw van een verzorgingsstaat, et cetera zouden een relevante reactie zijn. Of wordt zo de 'sociale kwestie' uitgevoerd en wordt in ons arbeidsbestel een nieuwe 'sociale kwestie' geïnstalleerd? Dit illustreert de spanning tussen de logica van EG-regelingen en de logica (en belangen) van een internationaliserende economie.

De actuele HRM-praktijken illustreren dat wel mooie nota's worden gemaakt over leeftijdsbewust HRM, maar dat als het er echt op aankomt, snel een coalitie ontstaat met de vakbond omtrent een 'sociale' uitstroom – zelfs onder de 50 jaar – die wordt gefaciliteerd in samenwerking met de (betalende) overheid. Dit is een duidelijke paradox: enerzijds een discours om mensen

langer aan het werk te houden, anderzijds werknemers – in overleg met de vakbond – vervroegd laten uitstromen. Dus toch maar de strategische opties van een bedrijf om de aandeelhouders te verblijden in plaats van de 'human assets' ook te waarderen. Het aandeel van Ford steeg met 3% na de bekendmaking dat er meer dan 3000 banen zouden verdwijnen bij Ford in Genk. De regels van de internationale economie gaan duidelijk boven ethische of maatschappelijke principes, alle geïstitutionaliseerde verhoudingen ten spijt.

Maatschappelijk is er de anti- of beter de anders-globalisering als nieuwe sociale beweging bij gekomen. Deze zet weer eens aan het denken over hoe welvaart rechtvaardiger kan worden verdeeld over meer mensen binnen de verwereldlijking van economie en samenleving.

De voorgaande voorbeelden maken duidelijk dat denken in termen van nationale arbeidsverhoudingen en nationale arbeidsregulering in de nieuwe complexere en globale economische werkelijkheid niet meer volstaat. Er zijn wel regels om bij te sturen naar een leefbaar evenwicht, maar tegelijk worden we 'overruled' door een harde internationale economische realiteit. Menige HRM'er stond erbij en keek ernaar, ondanks de goedogende 'mission statements' dat mensen zo belangrijk zijn. Zowel het politieke beleid als de regelgevers kunnen de zich ontwikkelende sociale en economische realiteit moeilijk onder controle krijgen. Of is HRM dan toch maar een Hoger Rendement met Mensen zolang dit werkt?