

# HRM en het spel van de macht

Erik Henderickx

**Strategisch beleid en HRM zijn terecht met elkaar verbonden. Maar om de sociale realiteit te begrijpen moeten ook het machts- en ruilspel tussen werknemers en werkgevers, hun strategieën en tegenstrategieën in de beschouwing worden betrokken.**

De inzet van arbeid en het streven naar prestatieverbetering door de organisatie blijft een 'spel' tussen werkgevers en werknemers in termen van een machts- en ruilrelatie, dat is ingebed in een systeem van geïnstitutionaliseerde arbeidsverhoudingen. Soms wordt het spel gewonnen door de ene partij, dan weer door de andere. Maar hoe lang lukt dat in een turbulente, globale economische omgeving?

De continuïteit van een onderneming binnen de wereldwijde kapitalistische economie is gebaseerd op concurrentie. De cijfers van het World Economic Forum (<http://www.weforum.org/en/index.htm>) illustreren de ontwikkelingen in de concurrentieverhoudingen op wereldniveau. HRM, of beter gezegd strategisch HRM, moet een bijdrage leveren aan een 'duurzaam competitief voordeel' van de organisatie. Of is het niet HRM als 'business partner'? Om de ontwikkelingen te kunnen begrijpen moeten we kijken naar de

concurrentiedruk én naar het 'spel' binnen de arbeidsverhoudingen.

## Kerncompetenties

Organisaties stellen zich al jaren de vraag wat hun kerncompetenties zijn. Wat doen we zelf en wat laten wij bij toeleveranciers in binnen- of buitenland produceren? We zien dat zowel in de industrie als in de dienstverlening; zie bijvoorbeeld call centers in Bulgarije voor een Nederlandstalig publiek. De automobielenassemblage is een voorbeeld uit de industrie.

Deze sector heeft, strevend naar 'lean and mean', niet alleen drastisch geïnvesteerd in automatisering, maar besteedt daarnaast allerlei subassemblages uit, die dan 'just in time' worden aangeleverd. Het beoogde voordeel is enerzijds lagere kosten voor ruitenwissers, bumpers en andere onderdelen, anderzijds scherpe voorwaarden ten aanzien van aanlevering en kwaliteit. Deze toeleveranciers kunnen dit realiseren door een zeer flexibel arbeidsregime, tijdelijke contracten (onder andere dagloners) en 'economies of scale'. Het resultaat is een kernbedrijf met goede arbeidsvoorwaarden en een vast personeelsbestand en daar omheen een aantal perifere bedrijven met slechte arbeidsvoorwaarden.

### Macht of ruil?

Deze (organisatorische) 'innovatie' heeft echter haar grenzen. Ford in Vlaanderen heeft dit recent ervaren. Daartoe gedwongen door zijn werknemers, die een loonsverhoging eisten van één euro per uur, wilde een toeleverancier plotseling niet meer leveren, tenzij Ford bereid was meer te betalen. De autofabrikant was gedwongen om snel toe te geven, want de hele fabriek lag stil. Er volgde een domino-effect bij andere toeleveranciers. Macht of ruil? De kortetermijndoelstellingen van de werknemers in onderaanneming hebben het gehaald, maar voor hoe lang? Als klap op de vuurpijl brak ook binnen de eigen vestiging van Ford een wilde staking uit bij een kleine groep werknemers die dezelfde toeslag eisten. Het waren hier (ook) flexibele werknemers met tijdelijke contracten die de lont ontstaken. Het doen van een appèl op de werknemers voor het veilig stellen van de toekomst en op commitment werkte niet bij deze categorie; want zij hadden geen toekomst bij Ford, zij waren tijdelijk. De vakbonden namen het initiatief over, want er zouden kort daarna verkiezingen plaatsvinden voor ondernemingsraden. Concurrentie tussen de diverse vakbonden deed de actie lukken. Het resultaat was een extra bonus voor arbeiders (op zich

een innovatie in termen van belonen) én een boze brief van het management: 'zij die het niet meer zien, mogen vertrekken'. Overigens, voor de opgelopen schade moet de fabriek extra presteren, want de geplande investeringen zijn opgeschort en daarmee zijn de 'vaste' medewerkers in het nauw gedreven. Verdeel en heers?

### Leren

Wat kunnen we hiervan leren? HRM klinkt mooi zolang het gaat over kernmedewerkers en sociale vrede. Maar de situatie komt anders te liggen als de positie van deze vaste medewerkers ten koste gaat van slechter beschermde werknemers in toeleveringsbedrijven en eigen flexibele werknemers. Dergelijke nieuwe systemen van produceren hebben hun grenzen. De werknemers hebben gewonnen, dat wil zeggen op dit moment, maar het is de vraag of er over tien jaar nog autoassemblage zal zijn in Vlaanderen. Vroeger sterke sectoren - zoals de scheepsbouw - zijn immers al lang betrokken naar elders in de wereld.

---

Prof. dr. E. Henderickx is redacteur van het Tijdschrift voor HRM.