

Vroege vormen van personeelsmanagement

Continuïteit en discontinuïteit van arbeidsrelaties door de eeuwen heen

Jan Kees Looise

Economisch- en sociaal-historisch onderzoek heeft de laatste decennia steeds meer inzicht verschaft in vroegere arbeidsrelaties, met name in de periode 1400-1800. Tot nu toe zijn deze inzichten nog nauwelijks doorgedrongen tot HRM-kringen, wellicht ook omdat de benadering van deze bevindingen vanuit een specifiek HRM-perspectief veelal ontbreekt. Deze bijdrage is bedoeld om in die lacune te voorzien en zo bij te dragen aan het slaan van een brug tussen het actuele HRM-onderzoek en het economisch en sociaal historische onderzoek op het gebied van vroege arbeidsrelaties.

Inleiding

Zowel in ons land als internationaal is er in HRM-kringen tot nu toe weinig aandacht geweest voor de vroege geschiedenis van arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement. Als er in Nederlandse HRM-tekstboeken al aandacht aan de geschiedenis wordt besteed, gaat deze over het algemeen niet verder terug dan 1850. Zo wijdt Kluijtmans (2004) in zijn bekende Leerboek Personeelsmanagement een hoofdstuk aan de 'Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM', waarin hij de start van het personeelsmanagement omstreeks 1870 dateert, de fase die hij aanduidt als 'industrialisatie en vroegkapitalisme'. Volgens hem was er in die tijd voor het eerst sprake van een zakelijke arbeidsrelatie, waarbij mensen hun arbeidskracht ter beschikking stellen aan anderen in ruil voor loon.

Voor 1870 vond arbeid in Nederland overwegend thuis of in kleinschalige productiebedrijven plaats. Deze arbeid was voornamelijk ambachtelijk van aard: de werknemer kende een grote mate van zelfstandigheid in zijn werk,

Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente en redactielid van Tijdschrift voor HRM. Sinds zijn pensionering gaat zijn interesse vooral uit naar (zeer) vroege vormen van arbeidsverhoudingen en HRM.

kon zelf zijn werkmethoden bepalen en beheerste het productieproces geheel (Mok, 1994). De relatie tussen werkgever en werknemer had een meester-gezelkarakter: de meester nam de volledige verantwoordelijkheid voor zijn ondergeschikten die zich op hun beurt volledig onderschikten. Wat binnen deze relatie wel en niet was toegestaan, werd geregeld door traditionele normen, waaraan men zich zonder dwang van buitenaf hield. Zolang arbeid zich voltrekt in dergelijke ambachtelijke bedrijven en familiale verbanden, zoals op boerenbedrijven, is van personeel en dus van personeelsmanagement geen sprake. Dat proces begint pas wanneer arbeidsrelaties zakelijker en onpersoonlijker worden. (Kluijtmans, 2004, 47).

Het beeld dat Kluijtmans hier schetst is op zijn minst onvolledig. Volgens Prak en Van Zanden (2013, 73) werd in Holland en Zeeland “in 1514 al meer dan de helft van het werk in loonarbeid verricht, in de visserij, op de vloot, in de textiel, in de turfgraverij, in de waterstaat enzovoort”. En vanaf de 17e eeuw kende ons land al diverse meer grootschalige productie- en organisatievormen, bijvoorbeeld in de textielindustrie, de wapenindustrie, de scheepvaart (VOC), de scheepsbouw, het leger, etc. In al deze gevallen was er sprake van arbeidsrelaties en dus ook van een vorm van ‘management’ van die relaties, oftewel personeelsmanagement. Maar zelfs in de vroege ambachten en gilden (v.a. 1200) was sprake van het selecteren, opleiden, beoordelen en belonen van ‘knapen’ of ‘gezellen’, al dan niet op basis van gezamenlijke regelingen of ‘keuren’ (‘vroegecao’s’). Er is dus zeker aanleiding om verder terug te kijken dan 1850 als het gaat om de ontwikkeling van arbeidsrelaties en personeelsmanagement in ons land. Volgens Lucassen (1991, 43) ‘kunnen we het ons niet meer permitteren, nu het begrip ‘Industriële revolutie’ overal ter discussie wordt gesteld, te blijven vasthouden aan een analyse van de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen die begint met het optreden van de nationale arbeidsbewegingen vanaf de tweede helft of het eind van de vorige (bedoeld wordt 19e eeuw, JKL) eeuw’. Hij pleit daarom voor onderzoek naar continuïteit en discontinuïteit in de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen over langere termijn.

In dit artikel doe ik een poging daaraan een bijdrage te leveren. Daarbij moet worden aangetekend dat ik geen professioneel historicus ben en me daarom grotendeels baseer op secundaire bronnen (voornamelijk werk van sociale- en economisch historici). Ik focus daarbij op de periode 1400-1800 omdat over de periode daarna inmiddels het nodige bekend is. Ik behandel over deze periode drie ‘cases’, namelijk de (laat)midleeuwse ambachten en gilden, de Leidse lakenindustrie en de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). Gilden hebben zich in ons land voorgedaan van 1200 tot 1800, toen ze door Napoleon officieel werden afgeschaft (in de praktijk hebben sommige gilden nog langer bestaan). Maar hun zwaartepunt lag in de periode 1400-1600, al is er daarna ook nog sprake

van bloei geweest. Kenmerkend voor deze periode zijn de kleinschalige productie voor de lokale markt en de centrale rol van de gildemeester die met enkele knechten en leerlingen en strak gereguleerd door van overheidswege vastgelegde gildebepalingen ('keuren' en 'ordonnantiën') zijn ambacht uitoefent. Het zwaartepunt van de Leidse lakenindustrie en zeker de VOC moet daarentegen worden geplaatst in de periode 1600 tot 1850 die als vroegkapitalistisch of pre-industrieel kan worden aangeduid. Kenmerkend voor deze periode is de toenemende productie voor de internationale markt in grotere eenheden, de scheiding van kapitaal (in de vorm van de koopman-ondernemer) en arbeid (in de vorm van loonarbeid en arbeidsdeling) en – vanwege de mogelijkheid de productie te verplaatsen – een meer onafhankelijke positie ten opzichte van de stedelijke overheid. De Leidse lakenindustrie kan in dit verband als een overgangsvorm worden gezien. Tenslotte vormt de VOC als eerste echte (multinationale) onderneming een voorbeeld van het latere handelskapitalisme. Omdat de arbeidsrelaties en het personeelsmanagement in vroeger tijden minder uitgekristalliseerd waren dan vandaag de dag, spits ik mijn bijdrage zoveel mogelijk toe op een drietal hoofdaspecten, namelijk: de aanstelling en opleiding van personeel; de werkomstandigheden en interne verhoudingen; en de beloning van het personeel.

De (laat)midleleeuwse ambachten en gilden

Vanaf de middeleeuwen vormden de ambachten en gilden de dominante organisatievorm van de economie in Noord-Italië en West-Europa. Gilden kunnen worden beschouwd als beroepsverenigingen van ambachtslieden: zij organiseerden de opleiding van vaklieden, keurden de kwaliteit van de producten en lobbyden bij de plaatselijke overheid (soms namen ze zelfs deel aan het stedelijk bestuur) en hadden voor de aangesloten gildebroeders ('meesters') ook een sociale functie. Jaarlijks werd de zogenaamde gilde-maaltijd gehouden (op de naamdag van de gildeheilige) en ook beschikten ze vaak over een eigen verzekeringskas ('bos' genaamd), waaraan de leden via een wekelijkse bijdrage bijdroegen en waaruit uitkeringen werden betaald bij ziekte en overlijden (Prak & Van Zanden, 2013, 145). De gilden functioneerden in nauw overleg met de plaatselijke overheid, die ook het aantal meesters per gilde alsmede de toetreding van nieuwe meesters reguleerde. Nieuwkomers van buiten de stad werden alleen toegelaten als er behoefte was aan extra deskundigheid of ondernemerschap op bepaalde terreinen en als de betrokkenen bereid waren zich in te kopen als 'poorter' en zich te conformeren aan de stedelijke gildebepalingen. Door de toenemende economische bloei in Holland en Zeeland vanaf het eind van de 16e eeuw en de aanzuigende werking daarvan op migratie vanuit Vlaanderen en Duitsland werd de regulering van de gilden in de Hollandse en Zeeuwse steden allengs versoepeld. Volgens Prak en Van Zanden (2013, 145) verdubbelde tussen 1560 en 1670 het aantal gilden in Holland en Zeeland van ongeveer

550 naar 1100. Veel van die nieuwe gilden waren afsplitsingen van bestaande gilden, maar in andere gevallen ging het om nieuwkomers vanuit Vlaanderen en Duitsland.

Vaak had een gildemeester enkele leerjongens (gezellen) en knechts in dienst, maar er waren ook veel eenmansbedrijven. Volgens Remmerswaal (2009) is 'het niet onwaarschijnlijk dat er een relatie bestond tussen het aantal leerjongens en het aantal knechten': "Leerjongens waren goedkope krachten en bovendien potentiële vrijbazen. Het in dienst nemen van al te veel goedkope krachten, mogelijk een aantrekkelijke optie voor de baas, zou ongetwijfeld tot (grote) onrust hebben geleid bij de knechten die zich in hun bestaan bedreigd zouden hebben gevoeld. Aan de andere kant was er in een bedrijf met enkele knechten de mogelijkheid om een leerjongen de knechten te laten helpen en ervaring op te laten doen". (Remmerswaal, 2009, 60). Vaak was sprake van gilde-bepalingen waarin het aantal leerlingen en knechten per gildemeester beperkt werd tot bijvoorbeeld maximaal tien. Het ging dus om relatief kleine bedrijven, waarin de gildemeester weliswaar centraal stond, maar in zijn personeelsmanagement sterk werd gestuurd door gildebepalingen die veelal door de plaatselijke overheid waren opgelegd en/of werden gecontroleerd.

Leerlingen en knechts – het onderscheid tussen beide wordt niet altijd scherp gemaakt – werden in principe vanuit de stedelijke arbeidsmarkt gerekruteerd. Alleen in geval van personeelsschaarste was men bereid ook personen van buiten toe te laten: in eerste instantie uit de directe omgeving van de stad en later ook in toenemende mate immigranten. Dit laatste leidde er zelfs toe dat in de bloeiperiode van de economie het percentage bakkersknechten uit Duitsland in Amsterdam wel 90% bleek te belopen (Prak & Van Zanden, 146). Overigens wil dat niet zeggen dat al die knechten zich permanent in Amsterdam vestigden. In Duitsland (en Frankrijk) bestond voor gezellen de verplichting van 'Wanderjahre', een periode van rondreizen die deel uitmaakte van de opleiding en waarin via een aantal betaalde stages in uiteenlopende steden het vak werd geleerd. In Nederland kende men die verplichting niet en vervulden de gezellen hun leertijd over het algemeen bij één meester. Het is dus goed mogelijk dat de Duitse bakkersknechten na enige tijd weer naar Duitsland terugkeerden. De leertijd voor gezellen bedroeg over het algemeen drie jaren. Na die tijd was men gerechtigd om de 'meesterproef' af te leggen en – mits de knecht daarvoor slaagde, de inleg kon betalen en er plaats was voor een nieuwe meester – toe te treden tot het gilde als gildebroeder. Beschikte men niet over die mogelijkheden dan kon men in dienst blijven als knecht of bij een andere gildemeester als knecht in dienst treden.

Naast bepalingen omtrent werktijden (en beloning), bevatten de gildekeuren veelal bepalingen omtrent de termijnen die zowel door de meester als door de knecht bij opzegging in acht moest worden genomen en niet zelden ook bepalingen omtrent 'aanbesteding' (Timmer, 1913, 3). Het ging dan om de toewijzing van nieuwe knechten, een taak die veelal toebedeeld was aan de jongste meester, die allerlei werkzaamheden voor het gilde moest vervullen. Ook kwam het voor dat nieuwe gezellen op een aangewezen plaats bijeen kwamen, waar dan een meester die een leerling of knecht nodig had uit hen een keus kon doen. Maar het was ook mogelijk dat een gildeknecht met werkzoekende gezellen bij de bazen rondging. Dat de verantwoordelijkheid van het gilde voor de komst van nieuwe gezellen niet als vrijblijvend werd gezien blijkt uit voorbeelden waarbij het gilde speciaal vergaderde over de vraag waar een werkzoekende gezelt te plaatsen en waarbij aan de toekomstige gezelt 'teerpenningen' werden verstrekt om naar een andere stad te reizen en zijn geluk daar te beproeven (Timmer, 1913).

Voor sommige gilde-knechten waren er vergelijkbare sociale regelingen als voor de gildemeesters, zoals vergoedingen bij ziekte en ongeval, zij het wel op een wat bescheidener niveau. Volgens Timmer (1913, 3) moet daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen 'vrije knechts' en 'onvrije knechts': "Knechts-gildebroeders waren de zoogenaamde vrije knechts, d.w.z. die welke, na door een meester te zijn aangenomen, tegen betaling in een register waren ingeschreven; zij stonden dus wel in een zeker verband tot het gilde en betaalden daaraan een bijdrage. De onvrije knechts waren het losse werkvolk". Voor deze laatste voorzagen de gilden niet in sociale regelingen. Dit leidde ertoe dat zij in een aantal gevallen zelf (knechts)bossen instelden. "Een bos wil niets anders wezen dan een zieken- of begrafenisfonds. Gezellen evengoed als meesters van hetzelfde ambacht konden zo'n bos stichten; maar ook dikwijls genoeg gingen er groepen van personen toe over, die in het geheel niet door het uitoefenen van één bedrijf onderling verbonden waren". (Timmer, 1913, 10). Een enkele keer voorzagen de gilderegelingen in geldelijke hulp aan zowel gildebroeders als knechten. Voorbeelden hiervan waren het smalwerkersbos te Haarlem en het kuipersgilde te Leiden. In de gildebesturen werden echter alleen bazen toegelaten en ook was er verschil in de hoogte van de uitkering.

Bij arbeidsrelaties in vroeger tijden zijn we geneigd te denken in termen van grote afhankelijkheid van loonarbeiders ten opzichte van vrijwel almachtige positie van de werkgever. In de context van de ambachten en gilden is dit beeld echter zeker niet correct. Wat betreft de positie van de meester is al aangegeven dat die op veel terreinen, waaronder dat van de arbeidsrelaties, in sterke mate ingesnoerd werd door de gildebepalingen of -keuren, die mede door de plaatselijke overheid waren ingesteld en waaraan men zich op straffe van uitsluiting van het gilde

moest conformeren. Maar de gezellen en knechten lieten zich zelf ook niet onbetuigd. In sommige plaatsen werden 'knechtsgilden' opgericht, met als doel het nodige tegenwicht richting meesters en overheid te bieden. In feite fungeerden zij daardoor als een vakbond *avant la lettre*. Om hun eisen kracht bij te zetten organiseerden zij soms 'uitgangen', waarbij ze gezamenlijk het werk neerlegden en de stad verlieten om niet door maatregelen van de stedelijke overheid getroffen te kunnen worden. Maar vaker richtten ze 'requesten' aan de plaatselijke overheid of aan 'den Gerechte' om bepaalde misstanden tegen te gaan. Een voorbeeld van zo'n misstand was het in dienst nemen van nieuwe leerjongens tegen een lager loon, waardoor de vaste knechts overbodig werden. Het gerecht in Leiden stelde de fraamwerkers die dit request hadden ingediend in het gelijk en dreigde de meesters die zich hieraan schuldig maakten met boete. Vervolgens "werd op verzoek der gezellen een loonlijst vastgesteld waaraan alle fabriquers in fraamwerken zich hadden te houden. De aanbesteding der werkzoekende gezellen werd opgedragen aan de deken of een der hoofdlieden van het fraamwerkersgild; inboorlingen-knechts moesten boven vreemde worden bevoordeeld." (Timmer, 1903, 5)

Volgens Prak en Van Zanden (2013, 100-101) maakte Holland in de periode 1350 tot 1500 economisch gezien een 'tussensprint' door. Dit leidde er ook toe dat 'het inkomen per hoofd van de bevolking in deze periode vermoedelijk met zo'n 50% toenam, ondanks het feit dat de landbouw sterk inkromp'. Dit proces per capita groei zette zich in Holland na 1500 verder door, waardoor 'dit gewest al in de zestiende eeuw een van de meest welvarende gebieden van Europa was geworden – een positie die het na 1580 nog verder zou uitbouwen'. Die relatieve welvaart vertaalde zich echter niet automatisch in eenzelfde welvaart voor individuele burgers. Van Deursen (1991, 13) schetst een 'drietal geleidingen, in afdalende volgorde: kleine burgerij, smalle gemeente en grau': "De grenzen zijn vloeiend, en worden grotendeels bepaald door de bijna onkenbare factor van de persoonlijke welstand. Een zeer veranderlijke factor bovendien". De materiële positie van ambachtslieden en knechts verschilde soms nauwelijks. Een groot aantal gildemeesters kon zich geen knecht veroorloven. De knechtsslonden varieerden in de periode 1569-1646 van 8 tot 10 stuivers per dag voor ongeschoolden en timmermannen tot 20 en zelfs 30-40 stuivers per dag voor geschoolde knechten als lakenbereiders, leidekkers en vooral scheepstimmermannen. De daglonen in Amsterdam lagen over het algemeen hoger dan in de andere steden: "een jaarloon van vierhonderd gulden met vrij wonen voor een meesterknecht bij een lakenverver, of een pottenbakkersknecht met 543 gulden per jaar" (Van Deursen, 1991, 15). Maar dit waren uitzonderingen. In de meeste gevallen konden gezinnen niet leven van het doorsneeloon van 14 stuivers per dag en moesten vrouwen en kinderen bijspringen om in het gezinsinkomen te voorzien.

Samenvattend kan worden gesteld dat in deze periode van de (laat)middeleeuwse ambachten en gilden duidelijk sprake was van rudimentaire vormen van arbeidsrelaties en personeelsmanagement. Basale elementen als aanstelling en opleiding van personeel, werktijden en beloning werden in de gildekeuren geregeld, met name met het oog op de positie van de meer gekwalificeerde of 'vrije' knechten. Omgekeerd waren deze zelf ook meer in een positie om bepaalde regelingen vanuit het gilde of de stedelijke overheid af te dwingen ter bescherming of versterking van de eigen positie. Opvallend is de sterke verwevenheid van stedelijk beleid en ondernemersbeleid. Veel keuren inzake de aanstelling van personeel, werktijden, beloning, etc. kwamen in overleg met de stedelijke overheid tot stand of moesten ter goedkeuring aan de stedelijke overheid worden voorgelegd. Kennelijk was er een sterk gezamenlijk belang tussen ambachten/gilden en stedelijke overheid als het ging om omvang, aard en kwaliteit van productie en regulering van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden. Personeelsmanagement, voor zover daarvan in deze periode sprake was, was dus vooral een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van ambachten/gilden en stedelijke overheid. Het leverde met name voordeel op voor de geprivilegieerden onder de werkers in loondienst.

De Leidse lakenindustrie

De opkomst, ontwikkeling en ondergang van de Leidse lakenindustrie is zeer uitgebreid geanalyseerd en beschreven door Posthumus (1909, 1939). Volgens Posthumus vertoont de bedrijfsvorm van de Leidse lakenindustrie al vroeg een geheel ander beeld dan dat van de gangbare middeleeuwse stedelijke industrie:

Volgens die voorstelling was het handwerk de eenig bestaande bedrijfsvorm in de middeleeuwen en de handwerker het bijna uitsluitend voorkomende type van producent. Maar te Leiden was hiervan sinds de tweede helft der veertiende eeuw geen sprake meer; als bedrijfssysteem heerste hier de huisindustrie, die het handwerk geheel verdrongen en aan de sociale verhoudingen in de industrie een geheel ander karakter gegeven had. Als leider van de productie treedt bij de huisindustrie op een ondernemer, de drapenier, die daarnaast als koopman werkzaam is voor den aankoop der grondstoffen en den verkoop der geweven stukken. Verschillende groepen van arbeiders zijn van hem afhankelijk, in wier werkplaats of huis het goed een of meer deelbewerkingen ondergaat. De kamster, spinster en wiedster, de wever, de voller en de verver ontvangen allen van hem de grondstof ter bewerking tegen loon; voor eigen rekening werken zij niet meer; "...want onse neeringen van der draperie begrijpt, dat wy onse lakenen ende garen brengen moeten in menigen huysen..." getuigt in de vijftiende eeuw een drapenier. Bij den handwerker daarentegen staat als beginsel voorop, dat het product zooveel mogelijk in dezelfde werkplaats geheel vervaardigd wordt. Hier de producent, die direct met den consument

in aanraking komt, daar – bij de huisindustrie – heeft zich tusschen den ambachtsmeester en den verbruiker een klasse van ondernemers geschoven, die aan het bedrijf de leiding geeft en verder de koopmansfunctie op zich heeft genomen. (Posthumus, 1090, 269-270)

In de context van de Leidse lakenindustrie heeft de zelfstandige gilde-meester dus al vroeg zijn zelfstandigheid verloren en is onderdeel geworden van een meer omvattende industrie onder leiding van de koopman/drapenier. Wel werd het meeste van dit werk nog bij de uitvoerder thuis uitgevoerd en slechts in beperkte mate in een centrale werkplaats.

Het hele proces van lakenproductie berustte op vergaande arbeidsdeling met de drapenier als ondernemer/coördinator. Hij was verantwoordelijk voor de aankoop van (Engelse) wol en vervolgens voor de organisatie van de verschillende deelprocessen: kammen, spinnen, spoelen, weven, vollen, verven, noppen, droogscheren, etc. Rond deze deelprocessen bestonden verschillende beroepsgroepen, met in meer of mindere mate gilde-achtige trekken. Kammen en spinnen werden voornamelijk door vrouwen en kinderen gedaan en kenden als beroep een lage status, maar weven, vollen, verven, droogscheren, etc. waren voorbeelden van meer specialistische arbeid waarvoor opleiding (als gezelschap) en toelating (tot het meesterschap) nodig was. Deze specialisten beschikten daarmee ook zelf vaak over (enkele) knechten die hen bij hun werk assisteerden.

Het hoofdbestanddeel van de honderden arbeiders, in de lakenindustrie werkzaam, vormden in elke stad de wevers, aan wie een belangrijk deel van het productieproces was opgedragen. Om deze kern groepeerden zich de verschillende categorieën van ambachtslieden, die elk hun deel hadden aan een der talrijke onderbewerkingen, die het ruwmateriaal te doorlopen had, eer het voor consumptie geschikt was. Oudtijds waren de eischen, waaraan men voldoen moest om als meester het weefambacht in de stad te mogen uitoefenen, zeer gering. Behalve het verplichte poorterschap schreef de ordonnantie van de wevers uit de veertiende eeuw slechts voor, dat aan het Onze Lieve-Vrouwenaltaar een pond was gegeven moest worden; wie dit niet betaalde kon het werk verboden worden. Doch in de loop der vijftiende eeuw zijn de eischen strenger geworden; men stelde nu bovendien als voorwaarde, dat niemand een weefgetouw mocht zetten, d.i. zich als meester vestigen, voor hij drie jaar geweven had. (Posthumus, 1909, 296-297).

De werktijden van de verschillende arbeidersgroepen werden veelal per keur geregeld. “Als hoofdbeginsel gold voor alle bedrijven, dat arbeid bij nacht en bij kunstlicht verboden was, waarbij naast het brandgevaar voornamelijk de overweging zich heeft doen gelden dat het gemis van daglicht de soliditeit van de bewerking in gevaar bracht. Ook de zorg voor de nachtrust der burens blijkt een enkel maal uit de keuren” (Posthumus,

1909, 279). Per arbeidersgroep golden verschillende werktijden, in de praktijk geregeld door het luiden van de werkklok, die aangaf wanneer men aan het werk moest en wanneer men moest stoppen. Voor de verschillende categorieën textielarbeiders was daarbij de weversklok leidend, maar er waren ook groepen – zoals de vollers – die veel eerder en langer werken moesten. In het algemeen waren de werktijden echter lang: werkdagen van veertien uur in de zomer en tien uur in de winter waren heel gewoon. Op zondagen, heiligendagen en op daaraan voorafgaande dagen mocht niet gewerkt worden. In de keuren werd hierop voortdurend gewezen, omdat al in de zestiende eeuw de neiging ontstond op zon- en heiligendagen toch te arbeiden. Vanuit kerkelijke en stedelijke overheden had men hier wel begrip voor, maar probeerde men dit echter toch zoveel mogelijk te beperken. Overtreding van de werktijden kon leiden tot verbeurdverklaring van hetgeen die dag geproduceerd was. Behalve met lange werktijden hadden de textielarbeiders te maken met slechte arbeidsomstandigheden. Dat gold met name voor de vollers, die vrijwel naakt de lappen textiel in kuipen met urine en volaarde moesten betrappen om het te laten krimpen en vervilten.

Dekkers (1988) heeft uitgebreid studie gemaakt van organisatie en acties van arbeiders in pre-industrieel Holland. Volgens hem zijn daarbij twee fasen te onderscheiden: “De eerste loopt van 1372 tot circa 1600 en is een periode waarin de gangbare actievorm de ‘uitgang’ is en de meest strijdbare arbeiders de vollers zijn. In de tweede fase, van circa 1600-1800, zijn de gangbare actievormen de werkstaking, de ‘courtvergadering’ en de vuilverklaring, terwijl de droogscheeders de meest strijdbare groep vormen” (Dekkers, 1988, 2). In beide gevallen ligt het accent op de textielindustrie, zij het dat de actievormen van de tweede periode ook breder voorkomen. De verminderde actiebereidheid bij de vollers in de 16e eeuw wijt Dekkers, naast economische achteruitgang, aan veranderingen in het fabricageproces: “Het vollen gebeurde steeds meer mechanisch met door wind of paardekracht aangedreven molens. Bovendien ging men rond 1600 een ander soort lakens produceren, een lichtere kwaliteit. Het is typerend voor de vollers als arbeiderselite, dat zij rond 1620 als laatste toevlucht massaal voor het soldatenbestaan kozen” (Dekkers, 1988, 5). De rol van arbeiderselite werd rond 1600 overgenomen door de droogscheeders. “Droogscheeders voerden de laatste bewerking uit die het laken onderging, waarbij ze de losse draadjes uit de gewezen stof knipten. Dit was precisiewerk, en het was ook zwaar werk, want het vasthouden van het gereedschap vereiste kracht en was op den duur pijnlijk. Droogscheeders hadden een leertijd van vier jaar, en zij waren de best geschoolde arbeiders in de lakenindustrie. Hun werk was belangrijk want het gaf de specifieke glans aan de stof” (Dekkers, 1988, 5). Op grond van die sterke positie konden de droogscheeders zich ook een meer militante opstelling dan de arbeidersgroepen permitteren, al

werden hun acties ook flink tegengewerkt door de plaatselijke overheid en de zich eveneens steeds sterker organiserende werkgevers (die in 1643 een zgn. 'droogscheerders-synode' organiseerden gericht op uitsluiting van oproerige arbeiders). Het voornaamste actiemiddel van de droogscheerders waren de zgn. courtvergaderingen, bijeenkomsten waarin over loon en arbeidsomstandigheden werd gesproken. In de meeste steden waren dergelijke bijeenkomsten verboden, maar dat belette de droogscheerders niet om toch regelmatig bijeen te komen. Volgens Dekkers (1988, 8) hadden de courtvergaderingen twee doeleinden, namelijk het op informele wijze beslechten van conflicten tussen knechts en bazen en tussen knechts onderling (vandaar de naam 'courts') en het overleggen over mogelijk acties in de vorm van een 'uyscheydingh' (werkstaking) inclusief 'vuilverklaring' (besmetverklaring) van het werk. De motieven betroffen meestal het loon, soms andere arbeidsvoorwaarden of –in een enkel geval– het in dienst nemen van arbeiders uit een andere stad. Veel acties waren niet in de eerste plaats gericht tegen de werkgevers, maar tegen de overheid omdat die voor veel beroepen de hoogte van het loon en andere arbeidsvoorwaarden reguleerde (Dekkers, 1988, 9).

Of een meer militante opstelling zich ook daadwerkelijk vertaalde in hogere lonen en betere arbeidsvoorwaarden valt moeilijk na te gaan. Wel kan worden vastgesteld dat de 'elitepositie' van de vollers vóór 1600 en van de droogscheerders daarna samenging met een relatief hogere beloning. Zo waren de vollerslonen eind van de zestiende eeuw opgelopen tot meer dan 20 stuivers per dag, tegen 10 stuivers voor ongeschoolde arbeid en 15 stuivers per dag voor weversknechten. Een eeuw later konden de daglonen van droogscheerders wel tot 30 stuivers oplopen, terwijl die voor ongeschoolden nog steeds 10 à 12 stuivers bedroegen en voor geschoolde andere arbeiders rond de 20 stuivers. Overigens was er sprake van een zomer- en winterloon, waarbij de eersten iets lager waren dan de tweeden omdat er 's winters minder lang kon worden gewerkt. Zoals gezegd, bemoeide de stedelijke overheid zich vergaand met de loonhoogte van de verschillende arbeiderscategorieën. Uitgangspunt daarbij was een niet te hoge, maar zeker ook niet te lage beloning. Motieven daarvoor waren een gezonde ontwikkeling van de betreffende industrie, maar ook het voorkomen dat geschoolde arbeiders de stad zouden verlaten vanwege hoger lonen elders en het voorkomen van armoede onder de bevolking. Ook werd streng toegezien op het wekelijks (op zaterdag) uitbetalen van de lonen en op het voorkomen van betaling in natura, een verschijnsel dat steeds opnieuw de kop opstak. Hoewel betaling in natura op zich niet nieuw was, bracht Posthumus tot de verzuchting dat "in Leiden de arbeider meer dan elders een middel tot winstmaking voor den ondernemer was geworden".

Samenvattend kan worden gesteld dat de Leidse lakenindustrie een overgangsvorm vertegenwoordigde tussen enerzijds de (laat)midleeeuwse ambachten en gilden en anderzijds het opkomende handelskapitalisme en de daarmee samengaande groeiende industrialisatie. Overigens was de lakenindustrie op dat punt niet uniek, want deze situatie deed zich bijvoorbeeld ook voor bij Nederlandse scheepsbouw (Unger, 1979). Op veel punten vertoonden deze industrieën nog kenmerken van de gilden met hun kleinschaligheid en hun keuren en bepalingen, maar als gevolg van de coördinerende en sturende rol van de koopman-ondernemer en de toenemende arbeidsdeling vertonen ze ook in steeds grotere mate kenmerken van het opkomende kapitalistische grootbedrijf. Deels uit pragmatische motieven (zoals werkgelegenheid) en deels om ideologische redenen (kleinschaligheid en samenwerking bleven nog lang de norm) was het beleid van de stedelijke overheid erop gericht beide vormen zo goed mogelijk naast elkaar te laten voortbestaan en te ondersteunen. Op het punt van het personeelsmanagement en arbeidsrelaties lijken de gildebepalingen dan ook nog leidend te zijn geweest. Als voornaamste verschillen ten opzichte van de voorgaande periode kunnen in het geval van de Leidse lakenindustrie worden genoemd: de grotere vrijheid om arbeiders te werven (tot ook buiten de stad), de verminderde aandacht voor opleiding van leerlingen en de grotere afhankelijkheid en daarmee ook verzwakking van de positie van verschillende arbeidersgroepen. De pogingen om deze laatste ontwikkelingen tegen te gaan middels de vorming van 'knechtgilden' en het organiseren van bijeenkomsten en stakingen hebben daarop slechts zeer beperkt invloed gehad. Wel heeft het een tegenorganisatie van werkgevers uitgelokt en daarmee een basis gelegd voor de toekomstige Nederlandse arbeidsverhoudingen.

De Verenigde Oost-Indische Compagnie

De VOC (1602-1795) wordt vaak aangeduid als de eerste moderne (multinationale) onderneming. Er was voor het eerst sprake van gespreid aandelenbezit (via de beurs verhandelbaar), er was sprake van een groot-scheepse en moderne organisatie, met een centraal bestuur (de heren XVII), met vestigingen (Kamers) in vijf Nederlandse steden (Amsterdam, Middelburg, Rotterdam, Delft, Hoorn en Enkhuizen) en met een – na verloop van tijd – groot aantal buitenlandse vestigingen, waarvan die in Batavia verreweg het belangrijkste was. Op het hoogtepunt van zijn bloei (omstreeks 1750) had de VOC meer dan 50.000 werknemers in dienst, waarvan ongeveer 60% uit Europa afkomstig was en 40% uit Azië en Afrika (Lucassen, 2004). Onder de laatsten bevonden zich ook een groot aantal slaven. Het merendeel van de VOC-werkers waren zeelieden, onderweg van Europa naar Azië en terug en onderweg in Azië en soldaten, eveneens onderweg op de schepen en gestationeerd op de verschillende vestigingen. Daarnaast was er een beperktere categorie officieren en stafleden, eveneens onderweg en werkzaam op de verschillende vestigingen.

In Nederland had de VOC ongeveer 3000 werknemers in dienst bij de verschillende kamers en op de scheepswerven van de VOC. Duidelijk is dat de VOC daarmee een zeer substantiële werkgever was, zeker in de plaatsen waar ze vestigingen had maar in feite in de hele republiek en ver daarbuiten.

Het werven van de vele benodigde – ook buitenlandse – zeelieden, soldaten, officieren en administratieve staf overzee vormde een flinke opgave voor de VOC. Organisatorisch was deze taak belegd bij de ‘equipagecommissies’ waarover de grotere kamers alsmede de vestiging in Batavia beschikten en meer specifiek bij de het kantoor van de monsterring. De equipagecommissie was één van de vier commissies die rechtstreeks onder de plaatselijke bewindvoerders vielen. In ieder van deze commissies had ook een aantal bewindvoerders zitting. De equipagecommissie was verantwoordelijk voor de bouw, de uitrusting en het onderhoud van de vloot en voor het aannemen van zeelieden en soldaten voor de schepen. Ook de scheepswerven vielen hieronder. Het kantoor van de monsterring verzorgde de personeelsadministratie van de uitgaande schepen, een zeer arbeidsintensieve taak gezien de grote aantallen zeelieden en soldaten (bij de Kamer van Amsterdam alleen al 2 á 3000 per jaar) en gezien het feit dat alle monsterrollen in vijfvoud moesten worden opgesteld. Voor personeel van de scheepswerven en van de kamers zelf gold een andere regeling: zij vielen rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de baas-timmerman respectievelijk de eerste boekhouder van de werf van de kamer. Tenslotte was er het soldijkantoor waar de administratie van het voltallig personeel werd bijgehouden en dat voor de uitbetaling van het loon verantwoordelijk was. Dit kantoor viel echter niet onder de Equipagecommissie, maar onder de commissie voor de rekenkamer.

Zeevarenden (ook officieren) monsterden over het algemeen aan voor de duur van de reis met een schip, soldaten veelal voor een periode van vijf jaar. Administrateurs werden ook veelal voor een periode van vijf jaar benoemd. De werving van zeelieden en soldaten was over het algemeen gekoppeld aan het uitrusten van schepen voor nieuwe tochten. Dat gebeurde door de afzonderlijke kamers van de VOC, meestal enkele malen per jaar. In de loop van de tijd werden de schepen steeds groter, waardoor ook de bemanning groeide tot soms wel 350 opvarenden per schip. Daarbij werd ook rekening gehouden met de hoge sterftegraad onderweg en in de Oost, die soms wel opliep tot een derde van het totaal (Lucassen, 2004). Van de zeelieden en soldaten en het personeel van de buitenlandse vestigingen bestond een flink percentage (variërend van 40 tot 60%) uit buitenlanders. Bij de officieren en het personeel in Nederland lagen deze percentages veel lager. Bij de werving van kaderpersoneel waren de bewindhebbers zelf intensief betrokken. Bij de werving van zeelieden en soldaten lag dat duidelijk anders; daarover

zijn ook de nodige sterke verhalen in omloop. Veel genoemd in dit verband is de rol van de 'zielverkopers' of 'volkshouders', ronselaars die matrozen en soldaten probeerden te strikken en in de watten te leggen om ze vervolgens uit te knijpen door beslag op hun handgeld te leggen (Hullu, 1913). De aanmonster zelf geschiedde via een 'artikelbrief' met daarin afspraken over de aanstelling en beloning en een aantal regels omtrent de uit te oefenen functie en gewenste gedragingen waaronder gehoorzaamheid aan de leidinggevende. De inhoud van de artikelbrief werd aan de zeevarende voorgelezen en deze moest vervolgens daarop een eed afleggen. Vervolgens kon de nieuw aangestelde bij het soldijkantoor transport- of schuldbrief laten passeren, in de regel een waarde vertegenwoordigend van 150 gulden, en een handgeld vertegenwoordigend twee maanden soldij laten uitbetalen.

Voor zeelieden en soldaten was er vrijwel geen georganiseerde opleiding; men leerde in de praktijk. Dit had als nadeel dat er lieden van allerlei allooi tussen konden zitten, waartegen soms hard opgetreden moet worden (tot aan het voltrekken van de doodstraf toe). Maar het had ook het voordeel dat degenen die zich in hun werk positief onderscheidten ook snel carrière konden maken. Dit ook door de hoge sterftegraad onderweg en in de Oost. Hierdoor konden ongeschoolden al na enkele reizen opklimmen tot officier. En dankzij de uitstekende administratie van de VOC konden deze ontwikkelingen ook goed worden gevolgd. Wel was het voor buitenlanders moeilijker dan voor Nederlanders om de hogere functies te bereiken, maar onmogelijk was dat zeker niet. Het VOC-personeel in Nederland bestond vrijwel alleen uit Nederlanders, vaak ook afkomstig uit de plaats en directe omgeving waar de kamer gevestigd was. Opvallend was daar de toen al zeer bureaucratische organisatieopzet met een zeer ver uitgewerkte functionele structuur. Het equipageboek van de Kamer van Amsterdam van omstreeks 1740 komt op ruim 100 verschillende functies, variërend van bewindhebbers (directie), via advocaten, commandeurs, schippers, boekhouders, klerken, opzichters, dokters, etc. tot sloopstimmermannen, magazijnbedienden en wegers. Voor elk van deze functies was ook de beloning vastgelegd in de vorm van een jaarsalaris variërend van 3100 gulden voor bewindhebbers, 4100 gulden voor de eerste advocaat en zelfs 5000 gulden voor de kassier tot 200 gulden voor een kok op het grote jacht en 50 gulden voor de wegers (Gawronsky, 1996). Hierbij moet bedacht worden dat het hier om geschoold personeel ging en dat de lonen in Amsterdam in die tijd hoger waren dan elders in het land en zeker ook hoger dan die van de zeelieden en soldaten. Overigens was de VOC ook bereid om degenen die lang in dienst waren geweest op latere leeftijd van een pensioen te voorzien.

Samenvattend kan worden gesteld dat binnen de VOC sprake was van een duaal personeelsmanagement: lange of zelfs vaste aanstellingen, hoge beloning en ook vormen van sociale zekerheid voor het kader en geschoolde arbeiders bij de werven en tijdelijke aanstellingen met lage beloning zonder verdere ‘nazorg’ voor lager en ongeschoold personeel. Dit sluit aan bij de door Lucassen (1991, 28) geconstateerde toenemende segmentering van de arbeidsmarkt in ons land in die periode:

“Tussen 1640 en 1690 ontstaat in het Westen van het land een ver doorgevoerde arbeidsmarkt in twee segmenten. Het primaire segment bestaat voornamelijk uit stedelijke arbeiders met een loonpeil dat gedurende twee en een kwart eeuw nauwelijks zal veranderen, werkend binnen het gilde-systeem of binnen door de overheid vrij streng gestelde regels. Het secundaire segment bestaat uit tijdelijk, al naar gelang behoefte, aan te trekken arbeiders uit de gewesten of van over de grenzen. We moeten hierbij denken aan de trekarbeiders in de landbouw, bij openbare werken, in de veenderijen en in bepaalde takken van nijverheid en niet te vergeten aan arbeidsmigranten zoals matrozen voor de VOC en marine en aan soldaten”.

Opvallend in de VOC-casus is ook de ver doorgevoerde personele administratie. Zelfs nu nog zijn vrijwel complete monsterrollen per reis en per schip compleet met namen, functies, beloning, e.d. voorhanden. En hetzelfde geldt voor de overzichten van het personeel bij de verschillende kamers. Een gedegen en zorgvuldige (personeels)administratie is dus zeker niet alleen iets van de laatste tijd.

Conclusie

De geschiedenis van arbeidsrelaties en personeelsmanagement gaat veel verder terug dan de periode van de industriële revolutie die meestal als aanvangsperiode hiervan wordt aangehouden. Dat hangt enerzijds samen met het al vroeger dan tot nu toe veelal wordt aangenomen op grote schaal voorkomen van arbeid in loondienst. En anderzijds met het onderschatten van het management van arbeidsrelaties in ambachtelijke en gilde-achtige settings. Ondanks het belang van de door Kluijtmans genoemde meester-gezel relaties was in deze organisaties wel degelijk sprake van een meer systematisch personeelsmanagement, met name ook vanwege de rol van gilde- en overheidsregeling daarbij. Met het oog op een beter begrip van de betekenis van arbeidsrelaties en personeelsmanagement is het daarom van belang ook deze vroegere periodes in de beschouwing te betrekken en op die manier een ‘bigger picture’ te creëren.

Wat direct uit de voorgaande beschrijvingen opvalt, is de sterke overheidsbemoening met arbeidsrelaties en personeelsmanagement. Dat geldt met name voor de periode van de gilden en ook tijdens de vroeg-

kapitalistische of pre-industriële periode zoals die tot uiting kwam in de Leidse lakenindustrie. Het gaat dan om het door de stedelijk overheid opleggen van bepalingen (keuren, ordonnantiën) inzake de aantallen gezellen en knechten per gilde-meester, de werving, opleiding en beloning en de werktijden en arbeidsomstandigheden. Kortom, in feite vrijwel alle hoofdbestanddelen van het personeelsmanagement. Overigens valt moeilijk na te gaan in hoeverre die bepalingen ook daadwerkelijk door de plaatselijke overheid zelf werden geformuleerd en gehandhaafd dan wel dat dit vooral indirect gebeurde door toezicht op gilde-bepalingen en de uitvoering daarvan. Waarschijnlijk is sprake geweest van een mix van beide, ook al omdat gilde-besturen en plaatselijke overheden vaak nauw verweven waren. Naarmate bedrijven meer nationaal en zelfs internationaal gaan opereren wordt de rol van de plaatselijke overheid kleiner, al werken veel bepalingen nog zeer lang door in meer ambachtelijke en/of plaatselijke onderdelen van grotere organisaties, zoals bij de scheepswerven en de Kamers van de VOC. Daarnaast ontwikkelen grote organisaties als de VOC ook eigen regelingen die als kader voor de plaatselijke onderdelen moeten gelden. Het ligt voor de hand dat die meer algemene regelingen ook met de nationale overheid werden afgestemd, al zijn daarvoor weinig aanwijzingen. Pas in de Franse tijd worden onder invloed van de Code Civil in Frankrijk ook bepalingen inzake arbeid in het burgerlijk wetboek opgenomen (Aerts, 2007).

In het personeelsmanagement draait het ook vroeger al om de complexe relatie tussen (arbeids)markt- en technologische ontwikkelingen, kennis en kunde van medewerkers en (overheids)regulering. We zien dat ook terug in de beschrijvingen. In de gilde-tijd was die arbeidsmarkt op plaatselijk niveau nog sterk gereguleerd met als gevolg een stevige bescherming voor positie van de eigen ingezetenen en met name de bij de gilden betrokken hoogopgeleide gezellen en knechten (en de omgekeerde situatie voor degenen die daar niet onder vielen). Onder invloed van de economische 'boom' in het begin van de 17e eeuw en de daarmee ontstane krapte op de arbeidsmarkt worden veel regelingen versoepeld en kunnen ook in toenemende mate migranten van buiten de steden en ook buiten de Republiek toetreden. Dit leidt aanvankelijk niet tot een verzwakking van de bestaande stedelijke arbeidselite, maar eerder tot een versterking in termen van aanstellingen, privileges en ook beloning. Pas als de groei in de loop van de 17e eeuw weer afneemt en ook nieuwe technologieën hun intrede doen komt ook de positie van sommige voormalige elite-arbeidersgroepen ook onder druk te staan en moeten ze soms ook op zoek naar ander emploi. Het georganiseerd optreden van deze groepen kan dit soort veranderingen wel enige tijd tegenhouden of conditioneren, maar kan deze op de langere termijn niet keren.

Uit de beschrijvingen blijkt ook dat het systematisch en welbewust omgaan met flexibele en vaste aanstellingen en allerlei vormen van sub-contracting en toelevering geen nieuw verschijnsel vormt. De Leidse Lakenindustrie biedt wat dat betreft een prachtig voorbeeld van een combinatie van veel verschillende vormen: huisindustrie voor eigen rekening en in opdracht, werkers in loondienst onder verschillende voorwaarden, zomer- en wintercontracten, etc. Ook binnen de VOC werden veel verschillende vormen naast elkaar gehanteerd: termijn of zelfs vaste benoemingen voor het kader van de kamers, de leidinggevenden op de werven, de voornaamste schippers van de vloot, e.d. en allerlei andere aanstellingsvormen voor al het andere personeel (tot slavernij aan toe). De rol van de ‘zielverkopers’ als vroege voorlopers van latere arbeidsbemiddelaars en uitzendbureaus is in dit verband ook illustratief. Tenslotte past ook het omgaan met migranten in dit kader. Duidelijk is dat migranten aangetrokken worden door voorspoed – en soms ook door misstanden in eigen land (zoals de Vlamingen en Joden in de 17e eeuw) – maar dat deze ook een belangrijke stimulans kunnen vormen voor diezelfde economie door de inbreng van nieuwe kennis, contacten, innovatie, e.d. Tegelijkertijd kunnen ze natuurlijk een bedreiging vormen voor de positie van bestaande werkgroepen.

De beschrijvingen tonen ook aan dat personeelspraktijken zoals beloning, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden ook vroeger al enerzijds beruften op meer algemene regelingen (cao's avant la lettre) zoals keuren, ordonnantiën in het geval van de gilden en functie-boeken (in het geval van de VOC), maar daarnaast natuurlijk ook onder invloed stonden van de verhoudingen op de (arbeids)markt. Ook het georganiseerd optreden van beroepsgroepen speelde hierbij een rol. Volgens Lis, Lucassen & Soly (1994, 8):

“Existed effective workers’ coalitions at least half a millennium prior to the Industrial Revolution in western Europe. In that sense there were ‘unions before the unions’”. En: “The basis of this power consisted of four main interconnected strategies: control over the relationship between output and payment; control over the labour supply and thus labour conditions; the expression of pressure on the employer by means of strikes or the withdrawal of labour; mutual assistance in the form of benefit societies”.

Hoewel al deze vormen ook in Nederland voorkwamen, hadden deze in vergelijking met het buitenland ook toen al een gematigd karakter. Opvallend was ook dat de acties zich vaak eerder tegen de overheid richtten dan tegen de werkgevers.

Al met al is dus sprake van een flinke mate van continuïteit in het management van arbeidsrelaties door de eeuwen heen. Dat geldt met ook voor de wijze waarop de arbeidsrelaties gemanaged werden. Het personeelsmanagement in ambachtelijke en gilde-bedrijven komt in sterke mate overeen met de wijze waarop dat thans nog in kleine bedrijven gebeurt. Ook nu wordt het personeelsmanagement in dit soort bedrijven sterk bepaald door de rol en visie van de directeur-eigenaar enerzijds maar ook door overheids- en sectorbepalingen anderzijds. De CAO heeft daarbij de rol van de gilde-bepalingen overgenomen. De organisatie en aanpak van het personeelsmanagement in grote bedrijven vertoont eveneens overeenkomsten met de (bureaucratische) wijze waarop dat binnen de VOC gebeurde. De centrale rol van de personeelsadministratie is nog steeds herkenbaar, belangrijke zaken worden nog steeds op directie (bewindvoerders)niveau behandeld en veel uitvoeringsaspecten van het personeelsmanagement berusten bij de direct leidinggevenden (bazen). Alleen de rol van de personeelsadviseur (business partner) is er in de loop van de tijd bijgekomen. Kortom, ook op dit gebied kan worden gesteld dat 'veel verandert, maar ook veel gelijk is gebleven' (Looise, 2014).

Literatuur

- Aerts, M. (2007), *De regulering van de arbeid door de eeuwen heen*. Proefschrift Leiden, 2007.
- Dekker, R. (2005), *Handwerkslieden en arbeiders in Holland 16e tot de 18e eeuw*.
- Deursen, A. Th. (1978), *Mensen van klein vermogen. Het 'kopergeld' van de Gouden Eeuw*. Amsterdam, Bert Bakker.
- Gawronski, J. (1996), *De Equipage van de Hollandia en de Amsterdam. VOC-bedrijvigheid in 18e eeuw Amsterdam*. Amsterdam, De Bataafsche Leeuw.
- Hullu, J. de (1913-1914), Op de schepen der Oost-Indische Compagnie. In: Bruijn, J.R. en J. Lucassen (red) (1980), *Vijf artikelen van J. de Hullu, ingeleid, bewerkt en voorzien van een studie over de werkgelegenheid bij de VOC*. Groningen, Wolter-Noordhoff
- Kluytmans, F. (2004), Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM, in: F. Kluytmans (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, 46-70.
- Lis, C., J. Lucassen and H. Soly (1994), Introduction, In: C. Lis, J. Lucassen & H. Soly (ed.) (1994), *Before the unions. Wage earners and collective action in Europe, 1300-1850*, *International Review of Social History*, Vol. 39, suppl. 2, 1-10.
- Looise (2014), Veel verandert, veel blijft gelijk. Reflecties over medezeggenschap, HRM, (sociale) innovatie en bedrijfskunde. *Tijdschrift voor HRM*, november 2014.
- Lucassen, J. (1991), *Jan, Jan Salie en diens kinderen. Vergelijkend onderzoek naar continuïteit en discontinuïteit van arbeidsverhoudingen*. Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar in de internationale en comparatieve sociale geschiedenis aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

- N.W. Posthumus (1908), *De geschiedenis van de Leidsche lakenindustrie. Deel I. De middeleeuwen (Veertiende tot zestiende eeuw)*, 1908.
- Prak, M. en J.L. van Zanden (2013), *Nederland en het poldermodel. Sociaal-economische geschiedenis van Nederland, 1000-2000*, Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.
- Remmerswaal, L.H. (2008), *Een duurzame alliantie. Gilden en regenten in Zeeland, 1600-1800*. Proefschrift. Werken uitgegeven door het Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen, Deel 16, Middelburg, 2009.
- Timmer, E.M.A. (1903), *Knechtsgilden en knechtsbossen in Nederland. Arbeidsverzekering in vroeger tijden*. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam, Haarlem, Kleynenberg & Co.
- Unger, R.W. (1976), *Dutch Shipbuilding before 1800*. Ships and Guilds, Assen 1978
- Werveke, H. van (1943), *De medezeggenschap van de knapen (gezellen) in de middeleeuwsche ambachten*, Mededelingen van de Koninklijke Vlaamsche Academie voor en Schoone Kunsten, van België, Antwerpen/Utrecht, Standaard-boekhandel/Uitg. Mij. W. de Haan Wetenschappen, Letteren N.V.