

Bibliografische gegevens

Titel: Employment with a human face. Balancing efficiency, equity and voice.

Auteur: John W. Budd

Uitgever: Cornell University Press

Ithaca en Londen, 2004

ISBN 0-8014-7260-1

Een andere Amerikaanse visie op arbeidsverhoudingen

Jan Kees Looise

John Budd is hoogleraar Industrial Relations aan de Carlson School of Management van de University of Minnesota. Wie zijn persoonlijk website opslaat (via Google laat die zich gemakkelijk vinden) vindt daar – naast allerlei praktische informatie voor het bestuderen, onderwijzen en trainen van arbeidsverhoudingen – een aantal titels van boeken en onderzoeksthema's die afwijken van het gangbare op dit gebied. Enkele voorbeelden: *Employment with a human face. Balancing efficiency, equity and voice* (boek 2004), *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations* (boek 2005), *Labor Relations, striking a balance* (tekstboek 2005), en *Invisible hands, invisible objectives: bringing workplace law and public policy into focus* (boek, te verschijnen).

Ondanks het feit dat Budd met zijn boeken in de VS al diverse prijzen in de wacht heeft gesleept, is hij in Europa grotendeels onbekend. Gezien z'n focus op de arbeidsverhoudingen in de VS is dat begrijpelijk, maar tegelijkertijd is het jammer, omdat we ook in Europa veel van zijn gebalanceerde benadering van de arbeidsverhoudingen kunnen leren. Al was het alleen maar om beter te begrijpen hoe ons

eigen stelsel in elkaar zit en hoe belangrijk het is dat het ook in grote lijnen zo blijft. Een andere belangrijke bijdrage van Budd betreft de samenhang tussen HRM en arbeidsverhoudingen. Hij spreekt in dit verband van de 'human resources and industrial relations (HRIR) discipline', die wetenschappers op het gebied van economie, geschiedenis, recht, politieke wetenschappen, sociologie, en psychologie kan verenigen.

Als startpunt van zijn analyse van de arbeidsrelatie kiest Budd drie doelstellingen van arbeidsrelatie, namelijk: efficiency, equity (billijkheid, rechtvaardigheid) en voice (de mogelijkheid om je standpunt in te brengen). Efficiency is de bekende standaard voor economische performance: het effectieve gebruik van schaarse middelen. Het economische denken over efficiency heeft in de loop der tijd een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij is het traditionele laissez-faire-denken ('the invisible hand') geleidelijk ingeruild voor het denken in termen van marktcorrecties (tegengaan van externalities) via bijvoorbeeld wetgeving, de rol van vakbonden en human resource management. Hoe waardevol die

correcties op zichzelf ook zijn, uiteindelijk blijft het efficiencydoel centraal staan. Als bijvoorbeeld door het management vormen van 'fairness' en van participatie worden toegepast om de efficiency te vergroten, wordt daarmee geen recht gedaan aan de beide andere doelen van de arbeidsrelatie, namelijk (echte) billijkheid en (echte) vrijheid van meningsuiting.

Bij billijkheid in de arbeidsrelatie gaat het om de toepassing van algemene standaarden inzake de materiële opbrengsten van werk alsmede de persoonlijke behandeling van de medewerker in de organisatie. Centraal hierbij staan in deze standaarden waarden als menselijke waardigheid, vrijheid en gelijkwaardigheid. Voorbeelden van dergelijke standaarden zijn wetten en regels op het gebied van minimumloon, werk- en rusttijden, verlof vanwege familieomstandigheden, veiligheid en gezondheid op het werk, kinderarbeid, ontslag, gelijke behandeling enzovoort. De oorsprong van veel van deze wetten en regels gaat al terug tot het eind van de negentiende eeuw – vergelijk in Nederland het bekende kindwetje van Van Houten van 1874 – en hebben zich sindsdien verder ontwikkeld, ook in internationaal verband via de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) van de Verenigde Naties. Hoewel in het HR-beleid van een organisatie ook op vrijwillige basis billijkheid zal worden betracht, zal dit in de ogen van Budd nooit de algemene standaarden kunnen vervangen.

Betekenisvol

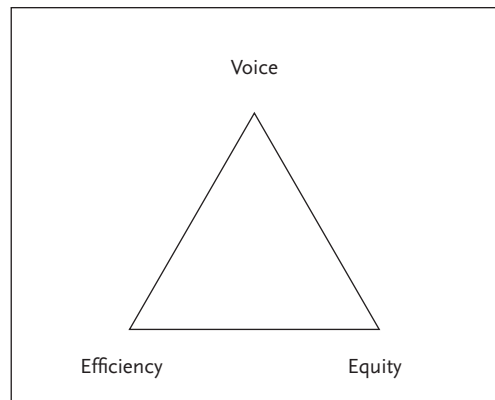
Bij 'voice' gaat het om de mogelijkheid voor medewerkers om een *betekenisvolle* inbreng te hebben in de besluitvorming. Dit element van de arbeidsrelatie berust volgens Budd op een aantal onderliggende principes. Het eerste is dat van industriële democratie naar analogie van de parlementaire democratie. In de tweede plaats is er het menselijk recht op zelfbeschikking en autonomie, met name ook als het gaat om de werksituatie. En ten slotte is er het recht op vrije meningsuiting, dat

zich niet tot de buitenkant van de organisatie zou moeten beperken. Dit alles rechtvaardigt volgens Budd de benadering van 'voice' als een waarde op zichzelf, los van het (HR-)beleid van een organisatie. Dit betekent ook dat Budd kiest voor 'onafhankelijke' vormen van werknemersparticipatie, zoals die via (onafhankelijke) vakbonden of – wettelijk geregelde – ondernemingsraden.

Budd combineert de drie doelstellingen van de arbeidsrelatie in een driehoek – *The geography of the employment relationship* (zie figuur 1) – die hij gebruikt als analysekader voor zijn verdere studie van de arbeidsverhoudingen. Aan het eind van ieder hoofdstuk komt de driehoek terug met daarin de voornaamste conclusies. Goede arbeidsrelaties worden gekenmerkt door een evenwichtige balans tussen deze drie doelstellingen. Zoals gezegd richt de analyse zich primair op de situatie in de VS, maar op onderdelen maakt hij ook vergelijkingen met de situatie in onder meer Europa, en aan het eind van het boek past hij zijn analyse toe op de 'global workplace'.

Het zal duidelijk zijn dat de situatie in de VS niet erg positief uit de analyse naar voren komt. In termen van de driehoek:

- een sterk accent op efficiency met een zeer mobiele en marktgerichte cultuur, en



Figuur 1. *The geography of employment relationship.*

- weinig restricties op ‘hiring and firing’;
- een zwak accent op equity met standaarden en sociaal verzekeringsstelsel die zwak ontwikkeld zijn en gehandhaafd worden;
- een zeer zwak accent op voice met een lage organisatiegraad in vakbonden en minimale formele bescherming voor individuele meningsuiting op de werkplek.

Het aardige van het boek is echter dat het niet blijft hangen in de bekende aanklacht tegen alles wat niet deugt – in feite staat Budd daar slechts kort bij stil – maar dat hij zijn schema vooral gebruikt om aan te geven hoe het beter kan. Hij spreekt dan in termen van ‘the ethics of the employment relationship’, waarin hij de verschillende basiswaarden nog eens langsloopt en het belang hiervan aangeeft. Vervolgens operationaliseert hij dat in de volgende hoofdstukken naar hernieuwde aanpakken van ‘workplace governance’, de rol van labor standards (‘the new deal industrial relations system’), de rol van vakbonden (‘alternatives to job control unionism’) en het hele systeem van arbeidsverhoudingen (‘the geography of comparative industrial relations’).

Moderne samenleving

Budd beseft dat zijn benadering van de arbeidsrelatie normatief is (maar is dat bij de meeste andere auteurs op dit gebied ook niet het geval, zij het dat zij hun uitgangspun-

ten veelal niet expliciteren?). Zijn argument daarvoor ligt in het cruciale karakter van arbeidsrelaties voor de moderne samenleving. De arbeidsrelatie bepaalt de kwaliteit van individuele levens, het succes van de economie, de levensvatbaarheid van de democratie en de mate van respect voor menselijke waardigheid. Dat alles vereist een gewetensvolle aanpak. En gezien de vele positieve reacties op zijn boek lijkt Budd daarmee in de VS een gevoelige snaar te hebben geraakt. Overigens laat hij anderen vrij om hem daarin wel of niet te volgen. In zijn nawoord (‘the late middle ages of industrial relations’) komt Budd met een gedreven pleidooi voor een hernieuwde aandacht (‘renaissance’) voor het terrein van ‘human resources and industrial relations (HRIR)’. Daarbij gaat het niet om een eenduidige theorie: wat nodig is is een gezamenlijke visie op het unieke karakter van het domein. Vanuit die gezamenlijke visie kunnen wetenschappers van vele disciplines en met verschillende uitgangspunten zinvol met elkaar samenwerken. Laten we hopen dat Budd gelijk krijgt en dat er – mede als reactie op de huidige crisis van het superkapitalisme – er ook weer meer aandacht komt voor de rol van de arbeidsverhoudingen.

Prof. dr. J.C. Looise is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.