

## HUMANISERING EN VERMAATSCHAPPELIJKING VAN DE ARBEID

door Prof. Dr. P. J. van Strien<sup>1)</sup>

### Inleiding

Humanisering van de arbeid kan worden omschreven als het beter in overeenstemming brengen van de vormgeving, organisatie en waardering van de arbeid met de behoeften, mogelijkheden en waarden van de mens<sup>2)</sup>.

Uitgaande van deze definitie kan de gehele geschiedenis van de arbeid worden geschreven onder het gezichtspunt van humanisering. Overal waar gedurende de afgelopen eeuwen hetzij door de verlichte denkbeelden van de meer machtigen, hetzij door de sociale strijd van de minder machtigen in menselijk opzicht verbeteringen zijn bereikt met betrekking tot zaken als de arbeidstijd, de beloning en de verdere materiële condities waaronder arbeid wordt verricht en met betrekking tot de organisatie van de arbeid zelf, kan men spreken van humanisering van de arbeid.

In feite is de term humanisering van de arbeid van betrekkelijk recente datum. Ze stamt uit de sfeer van het sociaal management en is daar primair gebruikt als aanduiding van pogingen tot „verrijking” van de inhoud van geestelijk gedraaide taken: de „quality of working life” opgevat als kwaliteit van de arbeidsplaats. Ter illustratie van wat met humanisering wordt bedoeld wordt vaak verwezen naar experimenten met taakverruiming en werkstructurering. In internationaal verband wordt vaak als voorbeeld genoemd de nieuwe produktiemethode van de Volvo-fabrieken in Kalmar. In Nederland hebben de werkstructureringsexperimenten bij Philips nogal wat publiciteit gekregen. Ook semi-overheidsinstellingen als de NS en de PTT hebben zich op dit terrein niet onbetuigd gelaten.

De teneur van de beschouwingen die over deze ontwikkelingen worden gegeven van de kant van de sociale wetenschappen en het sociaal beleid gaat meestal in de richting van een drie-fasen schema: de oorspronkelijke zingeving van het werk zoals die in het ambacht en kleinbedrijf bestond (1) werd verstoord door de vèrgaande deling van de arbeid waar het „scientific management” in de lijn van Taylor toe heeft geleid (2). Thans is men doende dit kwaad weer ongedaan te maken door verlenging van de taakcyclus en andere manieren om de ontstane „vreemding” op te heffen en de werker opnieuw een relatie te geven met de produkten van eigen arbeid (3).

Gepaard aan dit optimisme over de positieve lijn waarin zich de interne verhoudingen bewegen gaat vaak eenzelfde optimisme over de *vermaatschappelijking* van de onderneming als uitdrukking van een analoge vermenschelijking van het bedrijfsleven in de relatie tot maatschappelijke instituties als externe participanten van de organisatie.

<sup>1)</sup> Hoogleraar arbeidspsychologie aan de R.U. te Groningen.

<sup>2)</sup> Zie voor een verdere uitwerking van deze omschrijving het hoofdstuk „Wat betekent humanisering van de arbeid” in een door mij tezamen met C. de Galan en M. R. van Gils geredigeerd boek over humanisering van de arbeid dat in de loop van dit jaar verschijnt bij Van Gorcum te Assen.

In dit artikel wil ik om te beginnen waarschuwen voor een te lichtvaardig optimisme op beide punten en beide begrippen vervolgens op een nieuwe manier op elkaar betrekken, waarbij humanisering niet als een onstuitbaar evolutieproces wordt gezien maar als de inzet van een emancipatie strijd, die in toenemende mate ten overstaan van een breed maatschappelijk forum wordt gevoerd.

### **Humanisering en emancipatie**

Beschouwd vanuit de in de aanhef gegeven definitie is het terrein van humanisering van de arbeid breder dan alleen dat van de kwaliteit van de werkinhoud. Ook een redelijke beloning, acceptabele werktijden, verantwoorde arbeidsomstandigheden en goede secundaire voorzieningen vallen eronder maar ook meer immateriële aangelegenheden, zoals goede sociale relaties in het werk, een stimulerend leiderschap, medezeggenschap over zaken die het eigen werk en bedrijf raken en maatschappelijke erkenning en waardering van het werk dat men doet.

Ieder weet dat het hier om zaken gaat die werknemers niet cadeau plegen te krijgen maar waar ze zelf voor op moeten komen. In dit verband is de term *emancipatie* op zijn plaats die ik elders omschreef als een proces „waarbij mensen zich bewust worden van de noodzaak het bestaan volgens eigen waarden in te richten en hier in groepsverband voor gaan opkomen” (Van Strien, 1978, p. 7).

Op het eerste gezicht lijkt het hier geponeerde in tegenspraak met de eerder gestelde mogelijkheid dat humanisering van de arbeid ook de vrucht kan zijn van verlichte denkbeelden van de meer machtigen. Inderdaad zijn verworvenheden zoals de afschaffing van de slavernij, de uitvaardiging van wetten op de arbeid van vrouwen en kinderen, de totstandkoming van een arbeidsinspectie enzovoort meer te danken geweest aan humanitaire bewogenheid van christelijke en liberale burgers dan aan de strijd van de directe slachtoffers van de gewraakte omstandigheden. Maar we moeten ook bedenken dat tegenover verbeteringen op het ene punt vaak weer inperkingen hebben gestaan op andere punten, waardoor de winst aan humaniteit voor een deel weer teniet werd gedaan: De uit zijn horigheid bevrijde slaaf verloor ook de familiale bescherming en werd industrieel of agrarisch proletariër. Excessieve arbeidstijden zijn verleden tijd maar in de resterende uren wordt intensiever en vaker op onnatuurlijke tijden van de dag gewerkt. De hygiëne en veiligheid zijn aanzienlijk verbeterd en slechts een beperkt aantal taken kent nog zware fysieke inspanning, maar de stress en de mentale belasting namen in vele gevallen toe. Het personeel kreeg meer inspraak in het bedrijfsgebeuren maar wordt tevens medeplichtig gemaakt aan reorganisaties, inkrimpingen en sluitingen. De automatisering maakte een aantal routine-taken overbodig maar creëerde ook nieuwe nog geestdodender routine-taken (zoals ponsen) en leidde tot de kwalificering van andere taken (o.a. die van machinezetters in drukkerijen).<sup>3)</sup>

In deze situatie is het van wezenlijk belang te werken met een *meer-dimensioneel humaniseringsconcept*, waarin alle onderscheidbare aspecten van de arbeidssituatie een plaats krijgen. Het „in overeenstemming brengen met de menselijke behoef-

---

<sup>3)</sup> Zie voor aanwijzingen van stagnerende en negatieve ontwikkelingen het hoofdstuk over werkstructurering van A. van Assen en J. E. den Hertog en dat van J. J. van Hoof over de ontwikkeling van de kwaliteit van de arbeid in het in noot 2 aangekondigde boek.

ten, mogelijkheden en waarden” uit onze definitie krijgt dan tevens concrete inhoud. Dit betekent de keuze voor een complex mensbeeld: het uitgaan van een mens die niet alleen door economische motieven wordt bewogen (loon) maar ook niet alleen door sociale (groepsbinding, erkenning) of psychologische (persoonlijke ontplooiing). Bij het beoordelen van humaniseringspogingen dient men al deze aspecten in hun samenhang in het oog te vatten.

Het opstellen van een hiërarchie van menselijke behoeften, zoals o.a. gebeurt in de bekende rangordering van Maslow, heeft de verdienste dat het meerdimensionele karakter van menselijke behoeften inderdaad in het oog wordt gehouden. Maar de hiërarchische ordening heeft ook een gevaar, namelijk dat alleen het „hogere” als respectabel geldt en dat het praten over banale zaken als loon of zekerheid wordt opgevat als teken van onvoldoende „doorgegroeid” zijn in de behoeftenhiërarchie. Bovendien belet ook het opstellen van een hiërarchie niet dat men wezenlijke aspecten uit het oog verliest. Zo ontbreekt de behoefte aan macht op notoire wijze in het schema van Maslow, reden waarom men in zijn voetspoor werkende humaniseerders zo zelden over medezeggenschap hoort spreken. Hetzelfde geldt ook voor de op dit punt nauw aan hem verwante Herzberg.

In dit verband dienen we goed te beseffen dat het aanbrengen van een hiërarchie in de menselijke behoeften een normatieve keuze inhoudt, die maatschappelijk-cultureel bepaald is en ook maatschappelijk ter discussie kan worden gesteld. Afhankelijk van de op het spel staande belangen worden de accenten hierbij door de betrokkenen verschillend gelegd.

Op dit punt raken we aan het „volgens eigen waarden inrichten van het bestaan” uit onze definitie van emancipatie. Humanisering kan alleen werkelijke humanisering zijn wanneer de betrokkenen zelf in de gelegenheid zijn aan te geven wat voor hen belangrijk is. Met name wanneer, zoals bijna altijd het geval is bij humaniseringsmaatregelen, verschillende bevredigingsmomenten tegen elkaar moeten worden afgewogen is humanisering steeds een zaak van meer partijen.

### **Humanisering als „public concern”**

We zijn hiermee beland bij de vermaatschappelijking. Door dit gehele nummer heen loopt de gedachte dat het gebeuren op het „meso-niveau” van organisaties in toenemende mate een zaak is geworden van aandacht, bemoeienis en regulering op macro-maatschappelijk niveau. Ondernemers kunnen nog zozeer vragen met rust te worden gelaten<sup>4)</sup>, we leven thans in een tijd waarin de gang van zaken binnen het arbeidsbestel door allerlei instituties en pressiegroepen en door de pers op de voet en zulks op een niet zelden „hinderlijke” manier wordt gevolgd.

In feite betekent dit dat de vormgeving van de arbeid in steeds mindere mate exclusief aan ondernemers wordt toevertrouwd maar tot een *politiek* belang wordt. Het huidige decennium is het toneel geweest van heftige politieke discussies rondom zaken als de Wet op de Ondernemingsraden, de Vermogens Aanwas Deling, de interpretatie van het begrip „passende arbeid”, de invoering van een eigen risico in sociale voorzieningen, arbeidsplaatsen-overeenkomsten, de verkorting van de werkweek terwille van de werkgelegenheid enzovoort.

---

<sup>4)</sup> Zie bijv. het onder de kop „Politici moeten zich niet teveel met ons bemoeien” verslagen symposium van negen top-managers over „Nederland in de jaren 80”, georganiseerd door NRC Handelsblad (management bijlage van 3-4-1979).

Het boeiende is nu, met name onder een sociaal-wetenschappelijk gezichtspunt, dat deze discussies op twee verschillende niveau's plaatsvinden: enerzijds de feitelijke discussies en onderhandelingen zoals deze rond de vergadertafels worden gevoerd. Maar daarnaast ook een ideële discussie op het niveau van menselijke en maatschappelijke waarden. Deze laatste vormt de vaak ongeëxpliciteerde context waarbinnen de concrete discussies op het eerste niveau zich afspelen.

In dit licht moet ook de huidige aandacht voor humanisering van de arbeid en voor de kwaliteit van de arbeidsplaats worden gezien. De werkstructurerings-experimenten bij Philips hadden in de jaren zestig, toen ze op gang werden gebracht de nadrukkelijke bedoeling het image van het werken bij Philips in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt te verbeteren en de groeiende kloof tussen scholingsniveau en niveau van de taak te verkleinen (Den Hertog, 1977). Ook elders dienden experimenten met werkoverleg en werkstructurering mede om het sociale image van het bedrijf te verbeteren, ook al gingen de persoonlijke bedoelingen van de betrokken functionarissen bij Personeelszaken en de Psychologische Dienst verder dan dat. Door op deze wijze een duidelijke claim te leggen op de humanisering hoopte men ook het sociaal ondernemingsklimaat in gunstige zin te beïnvloeden, een zaak waar sinds het eind van de jaren zestig duidelijk behoefte aan is ontstaan, gezien het verdomhoekje waarin het vrije ondernemerschap en met name de grote concerns van nieuw-linkse zijde zijn geplaatst.

Nu het economische getij begint te keren en impopulaire maatregelen zich aandienen, ontstaat ook de noodzaak het beleid op maatschappelijk niveau te rechtvaardigen. Van ondernemerszijde wordt bij voortduur verwezen naar de kwetsbaarheid van onze economie en naar de internationaal ongunstig afstekende arbeidsverhoudingen in Nederland. De klacht dat Nederland met allerlei „experimenten” voorop wil lopen: VAD, bevoegdheden O.R., verkorting van de werkweek enzovoort heeft duidelijk de bedoeling het ideële klimaat voor het ondernemerschap in zodanige zin te beïnvloeden dat de afwijzing van humaniseringseisen met konsekventies voor de materiële positie van en de machtsverhoudingen binnen een bedrijf begrip ontmoet bij het brede publiek - op dezelfde wijze ongeveer waarop het gedeeltelijk terugdraaien van de universitaire democratie momenteel bij brede lagen van de bevolking instemming vindt.

In deze situatie kunnen we constateren dat de vakbeweging zich, zij het aarzelend, meester begint te maken van de humaniseringsgedachte, al gebruikt men liever de zakelijker term „kwaliteit van de arbeidsplaats”. Nu er in de materiële sfeer geen extra koek meer is te verdelen, begint men daar in te zien dat de meer immateriële kanten van de arbeid de inzet zullen moeten zijn van de volgende ronden in de emancipatiestrijd.

Als gevolg van de vermaatschappelijking van het ondernemingsgebeuren is deze emancipatiestrijd echter, zoals gezegd, geen zaak meer tussen de beide „sociale partners” als partijen, maar is ze een politieke aangelegenheid geworden op nationaal en in toenemende mate ook op internationaal niveau. Op dit vlak kunnen nu twee wegen worden bewandeld. De eerste is de meest gebruikelijke: het langs de weg van publiciteit, persiegroepen en coalitievorming beïnvloeden van het politieke apparaat. Naast deze weg van de macht is er een tweede, die uiteindelijk ook vraagt om gebruik van macht, maar eerst zover mogelijk gaat op „de weg van de rede”, door het met wetenschappelijke hulp zichtbaar maken van de feitelijke stand van zaken en de beleidsalternatieven die hierbij aansluiten.

Ik denk hierbij speciaal aan het snel opkomende hulpmiddel van de „*sociale indicatoren*” met behulp waarvan het mogelijk is de verschillende aspecten aan de kwaliteit van de arbeid te kwantificeren en op deze wijze bedrijfs- en bedrijfstak-gewijs te vergelijken.<sup>5)</sup> In dit verband kan zowel worden gewerkt met „objektieve” cijfers over stank, lawaai en andere fysieke arbeidsomstandigheden, over bedrijfsongevallen, ziekteverzuim, verloof, beloning, werkgelegenheid in de bedrijfstak of in de onderzochte regio als met op subjectieve waarderingen berustende cijfers in de sfeer van arbeidssatisfactie, werkwaarden enzovoort.

Uiteraard doen het sociaal management van bedrijven en ook een kritische O.R. en vakbeweging goed het gevoerde beleid te onderbouwen met cijfers van deze aard. Voor een algemeen politiek beleid met betrekking tot de humanisering van de arbeid is dit echter een levensnoodzaak, wil men niet vervallen in ideologisch geïnspireerde werkelijkheidsvreemde maatregelen die veel onrust brengen en weinig effect sorteren.

Beschikt men eenmaal over betrouwbare indicatoren dan kan er ook veel vruchtbaarder gewerkt worden met beperkte, gesubsidieerde experimenten waarin de technische, economische en humane effecten van ingrepen zoals verdergaande democratisering, verkorting van de werkweek en dergelijke worden uitgetest, alvorens ze op grote schaal zonder inzicht in de gevolgen, politiek worden afgedwongen.

De prioriteiten met betrekking tot de bevrediging van menselijke behoeften in de arbeid worden zo in toenemende mate een zaak van de bredere samenleving. De humanisering van de arbeid wordt op deze wijze het centrale thema van haar vermaatschappelijking.

Deze ontwikkeling zal er echter niet toe mogen leiden dat hetgeen goed is voor de individuele mens thans inplaats van door de verlichte manager door de verlichte politicus wordt uitgemaakt, geadviseerd door sociale technocraten. Regulering door de overheid heeft om te beginnen de taak disfuncties te minimaliseren (arbeidsinspectie) en vervolgens om voorwaarden voor humanisering te scheppen, bijvoorbeeld door premies te stellen op maatregelen en experimenten ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid in ruime zin. De overheid heeft niet de taak een bepaalde vorm van taakverruiming voor te schrijven of een bepaald model van werkoverleg. De benutting van de gegeven ruimte en het waar nodig opkomen voor méér, is een zaak van „micro”-emancipatie van de betrokkenen zelf. Maar ook hier komt de vermaatschappelijking als belangrijke factor om de hoek kijken, in die zin dat het succes van hun pogingen in sterke mate afhangt van het maatschappelijk klimaat rondom de arbeid.

## Literatuur

Hertog, J. F. den, *Werkstructurering*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1977.

Strien, P. J. van, *Om de kwaliteit van het bestaan. Contouren van een emanciperende psychologie*. Meppel: Boom, 1979.

Thierry, H. K. e.a., *Sociale indicatoren en beweging*. Deventer: Kluwer, 1977.

---

<sup>5)</sup> Voor een goede inleiding zie H. K. Thierry e.a. 1977, waarin ook een nuttig literatuuroverzicht.