

# Een verziekt arbeidsbestel

## 1

Dr. A. H. Bos

Het is niet meer dan een gemeenplaats geworden wanneer men zegt dat het huidige arbeidsbestel op zijn fundamenteën wankelt. Met zo'n uitspraak kan echter pas gewerkt worden in vernieuwende zin als nauwkeurig onderzocht wordt welke die fundamenteën dan wel zijn. Misschien geeft een blootleggen van de paradigma's – de niet ter discussie gestelde basis-waarden – zicht op de richting waarin ontwikkeling van het arbeidsbestel wenselijk is. Wanneer gesteld wordt dat de sociale problematiek een steeds gelijkwaardiger, zo niet belangrijker, plaats krijgt in de aandacht van het management, naast de technische en de financieel-economische problemen, dan zal de personeelsfunctionaris de eerste zijn die dit beaamt. Hij wordt steeds indringender geconfronteerd met de problematiek van de werkloosheid, de bedrijfssanering, de verscherping van de arbeidsvoorwaardenstrijd, de subcultuur van gastarbeiders, het toenemend aantal zieken, gedemotiveerde of arbeidsongeschikte mensen, het spanningsveld tussen de wens naar democratisering en inspraak enerzijds en de 'noodzaak' van technocratisch centralisme anderzijds, de toenemende discrepantie tussen de vermogens die van mensen in hun werk gevraagd worden en datgene wat zij vanuit hun opleiding meekrijgen.

### De verantwoordelijkheidsgebieden in ons arbeidsbestel

Uit deze opsomming van problemen die elke personeelsfunctionaris uit eigen ervaring kan aanvullen, verschijnen reeds de vage contouren van een drietal verantwoordelijkheidsgebieden die hij in zijn werk tegenkomt.

De primaire taak die de personeelchef vanouds is toebedeeld is het aantrekken en aanstellen van personeel. De kern van die taak is het formuleren en bewaken van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Vanzelfsprekend ontstond in het verlengde van die taak de vraag naar training en opleiding van personeel. Want lang niet altijd sluiten de externe opleidingen aan bij de interne functie-eisen. En daarmee is op het andere taakgebied gewezen dat in het verlengde van de arbeidsvoorwaarden zichtbaar wordt. Want wie over functie-eisen praat, snijdt in feite mede een organisatievraagstuk aan. Volgens welke gezichtspunten krijgen functies hun gezicht? Gelden daar alleen technisch-economische criteria of ook menselijk-sociale?

Op welke wijze in een bedrijf – bepaald door de histo-

rie, door de mensen, door de prioriteiten – deze drie verantwoordelijkheidsgebieden concreet-organisatorisch gescheiden (nevensgeschikt dan wel ondergeschikt) of juist samengevoegd zijn, iedere personeelsfunctionaris zal ze herkennen als de drie onderling afhankelijke brandpunten van zijn taakgebied en daarmee ook als de drie peilers van het arbeidsbestel: de opleiding, het werk en de beloning. Of met andere woorden: de capaciteiten die mensen inbrengen, het werk dat ze doen c.q. de functie die ze verrichten, en de arbeidsvoorwaarden waaronder mensen hun capaciteiten voor bepaalde functies (willen) inzetten.

Het arbeidsbestel rust a.h.w. op een driepoot, waarvan elke poot hiërarchisch geordend blijkt te zijn: een opleidingsladder, een werk-hiërarchie en een beloningsschaal. We zullen in dit artikel onderzoeken welke relaties er tussen de drie polen van de driepoot bestaan, tussen het opleidingsniveau, het werkniveau en het beloningsniveau. Onze conclusie zal zijn dat deze drie componenten van het arbeidsbestel in hun onderlinge verknoping fundamentele maatschappelijke en menselijke waarden openbaren. Juist wanneer men deze verflechting probeert aan te tasten ervaart men de 'heiligheid' van deze orde. We zullen in het volgende deze heilige driepoot in detail onderzoeken, met name op de betekenis voor de taak van de personeelsfunctionaris. We zullen daarbij o.a. aanknopen aan gezichtspunten die in Steiner's anthroposofisch georiënteerde geesteswetenschap zijn te vinden.

### De verflechting van opleidingsniveau en werkniveau

In de sociale verzekeringswereld wordt het begrip 'passend werk' gebruikt. De inhoud van dit begrip wordt steeds onduidelijker en in de toepassing wordt het steeds onhanteerbaarder. Welk paradigma schuilt er achter? Dat paradigma zegt: wie 10 jaar in de administratie heeft gezeten moet bij werkloosheid vooral niet in een baan komen waarin hij de kans krijgt hele nieuwe ervaringen op te doen, daardoor nieuwe vermogens te ontwikkelen en misschien voor de samenleving ook nog bruikbaar te worden. Nee, wie door zijn opleiding en zijn werk eenmaal groen is geworden heeft het recht al het werkaanbod te weigeren dat van een andere kleur is. Het paradigma zegt ook: wie eenmaal het niveau HA-VO heeft gehaald moet zorgvuldig vermijden om werk beneden zijn niveau te doen en daarmee in aanraking te komen met mensen en werksituaties die eigenlijk be-



Dr. A. H. Bos, geboren in 1925, studeerde sociale geografie aan de Gemeentelijke Universiteit te Amsterdam, was acht jaar werkzaam bij het Raadgevend Bureau Berenschot N.V. en is thans medewerker van het NPI-Instituut voor Organisatie Ontwikkeling te Zeist. Daarnaast is hij docent aan de Vrije Hogeschool te Driebergen en de Vrije Pedagogische Akademie te Zeist. Hij promoveerde op een proefschrift over 'oordeelsvorming in groepen' aan de Landbouwhogeschool in Wageningen in 1974.

neden zijn stand zijn. Wie academicus is, heeft recht op een bepaald soort werk, c.q. heeft het recht minderwaardig werk af te wijzen.

De hier beschreven verknoping van niveau van opleiding en soort opleiding enerzijds en niveau van werk en soort werk anderzijds is de achtergrond van de hiërarchische standenstaat waarin wij nog steeds overwegend leven.

### Standenstaat en opleidingshiërarchie

De ene kant van deze hiërarchische standenstaat komt tot uitdrukking in de opleidingshiërarchie. Een uiterst doorwrocht stelsel van opleidingstrappen vormt het skelet van een soort capaciteitenpyramide. We spreken over LAVO-, MAVO-, VWO-niveau. Er zijn tussenniveaus, schakel- en brugklassen, sluizen en wissels, zodat ieder op het niveau van zijn capaciteit kan landen! Dat hele stelsel wordt, naar oeroude Chinese traditie met examens doortimmerd. Examens geven de mogelijkheid van ingangs- en uitgangscapaciteit en niveaubewaking.

We moeten daarbij wel bedenken dat reproduceerbare intellectuele kennis het gemakkelijkste examineerbaar is. Alles wat te maken heeft met praktische, kunstzinnige, morele, sociale en andere vaardigheden valt door de gebruikelijke examenzeeff (eerst recht wanneer de massificatie van het onderwijs naar de meer-keuzetest-methode doet grijpen). En wanneer iets niet achterblijft op de examenzeeff, valt het weldra ook buiten de opleiding: eerst recht wanneer de onderwijsduur onder economische druk komt te staan en er direct toetsbare resultaten geleverd moeten worden. De hele capaciteiten-hiërarchie verschaalt daarmee tot een bouwwerk waarvan de structuur door één principe bepaald wordt: reproduceerbare intellectuele kennis, een zowel voor de ontwikkeling van de individuele mens als voor de samenleving uiterst onwezenlijke kwaliteit. Ambachtelijke en industriële handvaardigheden zijn natuurlijk op een bepaalde manier wel degelijk te examineren. En dat gebeurt ook allerwege in zogenaamde lagere beroepsopleidingen. Ze vormen de basis van de opleidingspyramide, het fundament van de standenstaat. Zodra er echter sprake is van zogenaamde hogere en voortgezette opleidingen, ten behoeve van het beklimmen van de pyramide, gaat het vrijwel steeds om opleidingen waarin de examineerbare intellectuele leerstof alles overheersend is.

### Standenstaat en werkhierarchie

De andere kant van de hiërarchische standenstaat komt tot uitdrukking in de werk-hiërarchie. In grote organisaties is het werk volgens het cascadesysteem geordend (getrapte zeeff). De directeur doet uitsluitend werk dat bij zijn niveau past. Alleen als hij overspannen en overwerkt raakt zal de arts hem misschien voorschrijven een paar weken bladeren te harken omdat deze ritmische bezigheid in de buitenlucht zeer harmoniserend en gezondmakend is. Maar normaliter laat hij dit werk over aan bruingeribpakte gemeentearbeiders. Hij doet alleen wat des directeurs is en al het andere delegeert hij aan de bedrijfsleider. Ook deze zal het werk waarvoor hij te duur is en dat beneden zijn stand is, afschuiven naar beneden. En zo ontstaat de functie van afdelingschef. Ook deze zorgt dat alleen die zaken op zijn zeeff blijven liggen, die bij zijn opleidingsniveau behoren. De rest valt er doorheen en vormt de taak van de baas. En zo gaat het verder: de onderbaas, de 1e voorwerker, de 2e voorwerker, en dan steeds fijnere trapjes, hoe lager we in de standenhierarchie komen: 1e hoofdmonteur, 2e hoofdmonteur, assistenthoofdmonteur, monteur, hulp-monteur, 1e operator, 2e operator, hulp-operator, aankomend hulp-operator etc. etc. En op de onderste zeeff blijft tenslotte drab liggen dat niemand meer wil doen, omdat het te min is en wij zullen het daarbij behorende opleidingsniveau reeds gepasseerd zijn. Voor dat werk halen we dan een wagonlading Turken, Marokkanen of Spanjaarden en schuiven die als een vierde stand onder onze standenhierarchie.

### Verknoping van beide hiërarchieën

Deze twee hiërarchische systemen nu zijn zorgvuldig en hecht verknoot. Functieniveaus verwijzen naar opleidingsniveaus (zie de advertenties: gevraagd chef administratie met HAVO). Bepaalde functies zijn alleen toegankelijk voor mensen met bepaalde beroepsopleidingen en deze opleidingen zijn alleen toegankelijk voor mensen van een bepaald voor-opleidingsniveau (de opleiding tot kleuterleidster is bijv. alleen toegankelijk voor MAVO- (straks vermoedelijk HAVO-abituriënten).

Bepaalde opleidingen geven rechtstreeks toegang tot een bepaald niveau in de organisatie. Wie bijv. een tertiaire opleiding heeft gevolgd, weet zich verzekerd van een rang op het niveau van het MHP, d.i. de verzamelaar in sommige organisaties voor Middelbaar en Ho-

staan vakbonden tegenover georganiseerde werkgevers. Proberen de laatsten het rendement van het geïnvesteerde kapitaal op een redelijk peil te houden, zo streven de eersten naar zo voordelig mogelijke condities waaronder arbeid wordt aangeboden. Door de koppeling met het loon wordt de hiërarchie van capaciteit en werk nog aanzienlijk versterkt. Een loonbedrag is exact en kwantitatief. Het werk wordt geklassificeerd en de punten van de schaal corresponderen met salarisbedragen. Zo ontstaat een heel systeem van op elkaar aansluitende salarisschalen. Dat geeft de hiërarchische standenstaat een veilige verankering in de emotioneel geladen inkomenssfeer.

Ook bedrijfseconomisch is het paradigma achterhaalbaar: loonkosten verschijnen als onkosten in de bedrijfscalculatie. Wanneer bepaalde producten gemaakt of bepaalde diensten geleverd moeten worden, wordt geschat c.q. berekend hoeveel materiaal daarvoor nodig is, hoeveel machine-uren, hoeveel energie etc. en tenslotte ook hoeveel boekhouders-uren, bankwerkers-uren, toezichthouders-uren.

De prijs van de uren is bekend, soms kan er nog over onderhandeld worden. Zo komt de onkostenpost loon tot stand. Daar worden de sociale 'lasten' (sic!) nog bijgeteld. De ondernemer kan nu gaan rekenen of het goedkoper is het werk uit te besteden of te mechaniseren i.p.v. er dure arbeidskrachten voor aan te nemen. Doordat arbeidsonkosten en machine-onkosten als vergelijkbaar in de boekhouding verschijnen, doordat machinekracht (c.q. machine-intelligentie) en arbeidskracht (c.q. mensen-intelligentie) als uitwisselbaar beschouwd worden, heeft de mechanisatie gemakkelijk spel. Bedrijfseconomisch is er geen speld tussen te krijgen, dat het voordelig, ja noodzakelijk is bepaalde arbeid door machines te vervangen.

### **Maatschappelijke, organisatorische en psychologische consequenties**

Macro-economisch leidt dit tot de merkwaardige paradox dat steeds meer mensen uit het arbeidsproces worden uitgeschakeld, omdat machines het goedkoper lijken te kunnen doen, terwijl steeds meer werk van bijv. verzorgende, verplegende, dienstverlenende, educatieve en helpende aard ongedaan blijft, omdat het, bij het huidige loonniveau, onbetaalbaar wordt. Aan de ene kant een groeiend leger werklozen, aan de andere kant een groeiend reservoir van onverrichte arbeid. En ondertussen kreunen de werkgevers onder de enorme

sociale lasten die de loonkosten opdrijven. Ze moeten verder mechaniseren en mensen ontslaan. De lonen zijn te hoog. En die loonkosten zijn (o.a.) zo hoog, omdat de toenemende bedragen voor werkloosheidsuitkeringen de sociale lasten zo opdrijven. Een van die benauwende duivelskringen waar onze tijd zo rijk aan is.

In het bovenstaande is gewezen op de maatschappelijke consequentie van de verknoping 'werk - loon'. We willen nu nog wijzen op meer intern-organisatorische en psychologische consequenties. Wanneer mensen arbeid verrichten in het kader van functies die in geld worden uitgedrukt ('This is a \$ 20.000.-job') is te verwachten dat zij zich steeds meer loongericht in plaats van werkgericht zullen opstellen. Dit is inderdaad een algemeen verbreid verschijnsel. Er is bij veel werknemers een opvallende onverschilligheid t.a.v. de consumptie waarvoor men werkt en het product dat men maakt.

Dit leidt tot voor een levende bewegelijke organisatie uiterst versturende verschijnselen. O.a. is er het 'opblazen' (belangrijk maken) van functies door het inlijven (feitelijk of alleen maar op papier) van allerlei activiteiten die de functie in waarde (en dus in prijs) doen toenemen. In taakomschrijvingen verschijnen dan kreten als 'coördinatie van werkzaamheden met afdeling x en y, overleg over prioriteiten met stafgroep z etc.'. Dat verhoogt de 'communicatieve zwaarte' van de functie en dat kan via de puntenklassificatie en de loonschalen net een paar tientjes in de week schelen.

Natuurlijk zijn er door het bedrijf aangestelde professionele functieklasseerders die zulke zeepbellen weer doorprikken (en door de vakbond aangestelde controle klasseerders die ze weer volblazen!).

Maar het 'spel' is vaak onaangenaam en leidt tot harde uiteenzettingen in bedrijfscommissies en ondernemingsraden.

Het complement van dit verschijnsel is de chef die aan een medewerker vraagt of hij een leerling wil coachen, of hij bepaalde controlewerkzaamheden zelf wil verrichten, of hij een dag in de week in de buitendienst wil meelopen etc. etc. en die van deze medewerker te horen krijgt dat hij daarvoor niet gehoord is. In zijn arbeidscontract is van dergelijke werkzaamheden geen sprake.

Of hij zegt dat deze functieverandering in feite een functieverzwaring betekent en dat derhalve eerst herklassificatie nodig is.

Een extreme vorm van dit verschijnsel, waarbij het geld

ger Personeel! Dit heeft bijv. tot gevolg dat deze mensen leiding moeten geven aan een wereld die ze niet uit ervaring kennen. Dat leidt vaak tot beslissingen die verraden hoe ver deze leiders van de realiteit verwijderd staan.

### **Psychologische en maatschappelijke consequenties**

De verknoping van capaciteit en werk heeft een psychologische en een maatschappelijke consequentie.

**Psychologisch** leidt deze verknoping tot hoogmoed, eerzucht en superioriteitsgevoelens. Het denken in termen van meer- en minderwaardig werk, van werk dat boven en beneden mijn stand ligt, van werk dat vervulling geeft en werk dat dit niet doet, het denken in zulke termen werkt als een splijtzwam tussen mensen (en als onechte verbroedering tussen 'standgenoten'). Het is maar een kleine stap van het spreken over minderwaardig werk, via het spreken over mensen die minderwaardig werk doen naar het spreken over minderwaardige mensen. Natuurlijk probeert men zelf tot de meerwaardigen te behoren. Daarvoor moet men zich veel inspanning getroosten, want de trapjes van de pyramide zijn niet gemakkelijk te nemen.

De **maatschappelijke** consequentie van de hier beschreven verknoping is functionele verstarring. Functies worden zorgvuldig naar beneden en opzij afgeschermd. Naar beneden opdat niet mensen met minder opleiding in de functie penetreren en daarmee de functie van een stuk status beroven (wat mag een medisch dentiste van een tandarts overnemen?). Af-scherming opzij opdat niet uit andere vakgebieden grensoverschrijdingen plaatsvinden, en de functie daarmee iets van zijn specialisme verliest (psychologen die het medisch-psychiatrische gebied betreden). Exclusiviteit betekent immers status (en een gunstige loon-onderhandelingspositie!). Het extreme voorbeeld hiervan zijn de Engelse vakbonden die via hun 'shop-stewards' er streng op toezien of een timmerman geen lamp inschroeft (dat is werk voor de electriciën), of een electriciën geen gaatje boort in een metalen plaat (dat is werk voor de plaatwerker), en of de bankwerker geen klampje vastzet (dat moet de timmerman doen).

Het spreekt vanzelf dat de gevallen waarin een profes-sie terecht tegen beunhazerij beschermd wordt hier niet bedoeld zijn, maar wordt dit argument niet al te vaak gebruikt om de eigenlijke motieven - angst voor status en positieverlies - toe te dekken?

Wat is het gevolg van deze functieverstarring?

De technologie en daarmee het economische leven, ja het hele beroepsleven is van een grote dynamiek. Functies moeten kunnen ontstaan en vergaan, moeten kunnen worden gesplitst en samengevoegd, moeten zich tijdelijk kunnen afkapselen teneinde in profes-sionaliteit toe te nemen en zich kunnen 'oplossen' teneinde de kwaliteit ervan te socialiseren, d.w.z. hun omgeving ermee te doordringen. Wie ziet hoe een der-gelijke dynamiek inherent zou moeten zijn aan een economisch leven dat zich helemaal richt naar de be-hoeften van de consumenten, kan ook inzien hoe ver-starrend, ontwikkelingsremmend en daardoor sociale-schokken-veroorzakend de hier beschreven functieverstarring is.

Hiermee is geduid op de maatschappelijke gevolgen van de verknoping van opleidingsniveau en functieniveau.

### **De vervlechting van werkniveau en be-loningsniveau**

In het voorgaande is geprobeerd de beloningscompo-nent buiten beschouwing te laten. Hier en daar ver-scheen hij reeds. En wie het voorafgaande er nog eens op naleest, voelt in vrijwel iedere zin hoe de 'Dritte im Bunde' mee aanwezig is. Door deze component wordt de verknoping nog veel hechter.

Prof. Kuiper van de V.U. heeft enige tijd geleden de sug-gestie losgelaten om iedereen, bijv. vanaf 18 jaar, recht op een minimum inkomen te geven of hij werkt of niet. Zijn argument was dat nu reeds ca. 1/5 van de beroeps-bevolking om een of andere reden niet werkt en toch een inkomen (uitkering) heeft, terwijl ons rechtsgevoel zich daar niet tegen verzet. Welnu, suggereerde Kuiper, waarom die zaak niet veralgemenen? De storm van verontwaardiging die hij hiermee heeft opgeroepen be-wees hoe diep in ons gevoel arbeid en loon verknoot zijn. 'Alleen wie door de poort van de arbeid schrijdt, heeft recht op de inkomens-wei daarachter te grazen', zegt de een, en: 'Wie in staat is tot werken en het niet doet, is een parasiet, een klaploper', vindt de ander. Een diep verworteld paradigma is de opvatting dat arbeid koopwaar is. Loon is de prijs van de koopwaar arbeid. Hoe schaarser het goed, hoe hoger de prijs. Op de ar-beidsmarkt wordt de prijs van de arbeid volgens de wetten van vraag en aanbod bepaald. En ook als politie-ke factoren het economische prijsmechanisme door-breken is het paradigma niet minder van kracht. Dan

tussen de baas en zijn mensen staat en een soepele samenwerking onmogelijk maakt, is het stukwerk-systeem. De prestatie wordt gemeten en er wordt een norm gesteld. Zoveel stuks per uur levert het basisloon op. Elke tien stuks extra betekent zoveel guiden premie. In feite heeft de arbeider hiermee een vrijheidsruimte gekregen waarmee hij zich volledig kan afschermen tegen de leiding.

Ik heb regelmatig meegemaakt hoe extra werkzaamheden, methodeveranderingen, wijzigingen in produktievolgorde e.d. op de grootste weerstanden stuiten, omdat ze voor de arbeider een inkomensderving betekenden. Ook maakte ik mee hoe een groep arbeiders om 3 uur het werk beëindigde. De baas sprak zijn verontwaardiging uit, want er was nog een grote achterstand in de produktie. De arbeiders zeiden: 'wij hebben voor vandaag genoeg verdiend. Dat wij nu niet werken betekent voor ons een zelf gekozen inkomensderving. Dat is ons probleem en niet het jouwe'.

Zo wordt de werkmotivatie steeds meer loongericht en schuift de geldcomponent steeds meer tussen de mensen die het werk verrichten. De 'Equal-pay'-filosofie versterkt deze tendens nog. Deze filosofie betoogt dat het volstrekt onbelangrijk is, wie met welke opleiding onder welke omstandigheden het werk verricht. De functie wordt betaald. Of een man of een vrouw, een jeugdige of een oudere, een leerling of een geroutineerde er instapt is niet relevant ...'

Tenslotte nog een laatste consequentie van de 'werkloon-knoop' die we hier bespreken. Door de directe koppeling van een functie aan een loonbedrag is het vanzelfsprekend dat iemand die een functie van f 40 000,- bemant meer waard is, dus hoger staat in de hiërarchie dan iemand die f 20 000,- verdient. De bedrijfshiërarchie is in feite een salarishiërarchie. Hoe hoger, hoe machtiger, hoe meer inkomen. Deze hiërarchie wordt nog extra doortimmerd met rangen en titels (kommies, referendaris, procuratiehouder, directeur, hoofd directeur). Hoewel in alle bedrijven een dagelijkse strijd wordt gevoerd tegen titelinflatie en rangerosie, wordt het middel nog steeds gebruikt om het oeroude beeld van de pyramide overeind te houden. Wat betekent dit voor de arbeidende mens?

### Achtergrond van het 'harlekijn-model'

Het beeld van de pyramide roept de voorstelling op dat het hoofd (de top, de machtigen, de 'hoge salarissen')

dirigeert en dat de handen en voeten (de werkers, de uurloners) alleen uitvoeren. In veel organisaties gaan de mensen zich ook steeds meer gedragen naar deze voorstelling. Handen en voeten doen niets meer uit eigen initiatief. Zij wachten op directieven van het hoofd. Het hoofd groeit daardoor uit tot een waterhoofd, (groeïende stafafdelingen op het hoofdkantoor, de 'over-head'-kosten groeien de directie boven het hoofd etc.) en is steeds onmachtiger het geheel te leiden.

Steiner<sup>1</sup> heeft er over gesproken dat een dergelijk verziekt arbeidsbestel zo lang zal blijven bestaan als men het onderscheid maakt tussen sensibele en motorische zenuwen. In de klassieke neurologie wordt onderscheid gemaakt tussen zogenaamde sensibele zenuwen die de zintuig-indrukken naar de hersenen leiden en zogenaamde motorische zenuwen die de opdrachten van de hersenen naar de spieren zouden sturen. Een soort harlekijn-model waarbij de ledematenspieren via zenuwtouwjes door het hoofd gedirigeerd worden. Steiner heeft beschreven (en de 'officiële' neurologie begint na meer dan een halve eeuw schoorvoetend te volgen) dat de zogenaamde motorische zenuwen in feite ook sensibel zijn. Het enige verschil met de sensibele zenuwen is, dat zij niet de buitenwereld via oog, oor, neus, smaak etc. waarnemen, maar de eigen binnenwereld, met name de beweging van de ledematen, de spanning van de spieren, de stofwisselingsprocessen die daarmee samenhangen, het lichaamsevenwicht e.d.

In feite komt het bewegingsorganisme van de mens tot activiteit als resultaat van een directe wisselwerking tussen het menselijke ik en de omgeving. Via de motorische zenuwen wordt deze beweging waargenomen en tot bewustzijn gebracht.

Het harlekijnmodel leeft nog zo sterk in de voorstellingswereld van de mensen (als gepopulariseerde medische natuurwetenschap) dat het onbewust ook aan onze organisaties ten grondslag wordt gelegd. En de verknoping van loon en werk kan deze onrealistische voorstelling m.b.t. het functioneren van sociale organismen alleen maar continueren, ja, tot een soort schijn-realiteit maken... Het gaat er dan inderdaad naar uitzien dat de hoger betaalden aan de ledematentouwjes van de lager betaalden trekken. En wie hanteert de touwtjes van de hoogst betaalden?

1. R. Steiner, *Algemeine Menschenkunde*, Ph. Anthr. Verlag Dornach, 1932.

## De vervlechting van loonniveau en opleidingsniveau

Wanneer we de derde zijde van de driehoek in ogenschouw nemen, moeten we ons ook hierbij weer realiseren dat we een kunstgreep voltrekken. In de werkelijkheid zijn de drie componenten steeds te zamen aanwezig. Teneinde dieper in de heilige driepoot van ons arbeidsbestel binnen te dringen bekijken we steeds een relatie tussen twee factoren. Bij de hier aan de orde zijnde relatie is de mens zelf weer in het geding. We praten over zijn capaciteit die hij door opleiding en ervaring verworven heeft c.q. denkt te hebben. De verknoping met het loon betekent nu dat iemand op grond van zijn opleiding en verworven kennis aanspraak maakt op een bepaald inkomen, ongeacht de functie en de prestaties in die functies.

Een academicus verwacht, ook al komt hij meestal met twee linkerhanden zijn eerste baan binnen, op een bepaald niveau 'ingeschaald' te worden. 'Je verkoopt je opleidingsniveau'. Wie met veel moeite zich van het MAVO-niveau tot HAVO heeft opgewerkt, komt met een hoogwaardiger produkt op de arbeidsmarkt en verwacht een hogere prijs. Dit is de achtergrond van het feit dat veel opleidingen vercommercialiseren, doordat het studiemotief minder te maken heeft met een interesse voor het vak, maar meer met de rendabiliteit van de investering: wat kost zo'n opleiding, welke offers moet ik opbrengen en welke inkomenseisen staan er later tegenover, welke opbrengsten kan ik straks verwachten?

Een andere uitwas van deze knoop is in sommige gevallen de avondstudie. Met veel moeite wordt nog een studie boekhouden volbracht, een examen handelscorrespondentie afgelegd, een Schoeversdiploma gehaald, omdat men daarmee aanspraak maakt op een hogere salarisklasse. In de arbeidsvoorwaarden staat bijv. opgenomen dat wie over een SPD (staatspraktijkdiploma) beschikt op een bepaald niveau wordt ingeschaald.

Op een wat andere wijze komt deze verknoping tot uitdrukking in de automatische inkomensverhoging met het toenemen van de anciënniteit. Daarachter ligt de filosofie dat iemands capaciteiten toenemen – dat hij meer waard wordt voor de organisatie – naarmate hij langer in dat bedrijf is. De schalen geven precies aan hoeveel die waardetoeename is voor elk jaar dat men ouder wordt. Pikante bijzonderheid is dat de hiërarchische standenstaat ook hier om de hoek kijkt. Hoe hoger

het inkomen, hoe langer de schaal doorloopt. Een bankwerker is met 23 jaar al aan zijn plafond, een research-ingenieur kan tot z'n vijftigste nog 'periodieken' claimen. En zo worden jaarlijks honderdduizenden beloond, omdat zij ook dit jaar niet het initiatief hebben genomen van baan te wisselen, en ondanks het feit dat zij ook dit jaar nauwelijks van hun ervaringen geleerd hebben ...

Wanneer we het loonbegrip naar z'n immateriële kant bekijken komen we weer in de eerste knoop terecht (capaciteit-werk). Men verwacht zich in zijn werk te kunnen uitleven. Wat men geleerd heeft, wat men kan, wil men kwijt in z'n werk. Eigenlijk verwacht men ook dat dat werk de mogelijkheid biedt tot capaciteitstoename. Men wil zich in en door zijn werk ontwikkelen. Boven bepaalde materiële inkomensgrenzen speelt deze immateriële beloning (bevrediging in de positie, uitleven in het werk) een grote rol.

Daarmee zijn we – zoals gezegd – weer bij de eerste knoop terug. Dat wijst op de verknoping van de drie knopen.

In het tweede deel van dit artikel zullen we weer de totaliteit beschouwen.



# Een verzielt arbeidsbestel

## 2

Dr. A. H. Bos

### Ontvlechting gewenst?

We hebben in het eerste deel van dit artikel de relaties tussen de drie hoekpunten van ons arbeidsbestel geanalyseerd en getracht de daarachter liggende paradigma's bloot te leggen. Die drie poten zijn genoemd: een opleidingsladder, een werk-hiërarchie en een beloningsschaal. In hun combinatie en wisselwerking ontstaat het beeld van een hecht doortimmerd bouwwerk. Elke verandering in één van de drie poten, elke poging tot ontvlechting van één van de drie knopen wordt bij voorbaat door de andere twee onmogelijk gemaakt.

Alvorens de vraag te stellen hoe concrete ontvlechting mogelijk is, moeten we ons met de veel fundamentele vraag bezighouden waarom die ontvlechting überhaupt nodig en gewenst is. Wat zijn dan wel de schadelijke gevolgen van deze vervlechting? Aan het begin van dit artikel hebben wij een aantal actuele maatschappelijke verschijnselen genoemd (werkloosheid, afnemende werkmotivatie, gastarbeiders, e.d.) dat een fundamentele herbezinning op ons arbeidsbestel op z'n minst rechtvaardigt.

We hebben in de loop van dit artikel van een heilige driepoot gesproken. Daarmee is verwezen naar een beeld uit de Griekse mythologie. In de Delphische mysteriën speelde het orakel een grote rol. Dichtbij deze mysterieplaats was een spleet in de aarde. Daaruit stegen dampen op. Wanneer nu iemand levensraad kwam vragen bij het orakel, zette de tempelpriesteres – de Pythia – zich op haar gouden driepoot boven de spleet. Haar bewustzijn verhief zich tot de sfeer waarin zij het antwoord op de vraag kon vinden. Dat antwoord werd geïnterpreteerd door een 'profétos', meestal in een raadselachtige taal zodat de vraagsteller alleen door grote wakkerheid en innerlijke activiteit de zin van het antwoord kon gaan doorgronden. De vragen en de antwoorden van het orakel hadden bijna steeds betrekking op het menselijk lot en op de juiste ordening van maatschappelijke verhoudingen (bijvoorbeeld: wie moet er regeren?).

We hebben het beeld van de driepoot gebruikt omdat men – in het beeld blijvende – de vraag kan stellen, welke Pythia er momenteel op deze driepoot celebreert. Uit welke sfeer worden de antwoorden gehaald op de vragen die door het arbeidsbestel gesteld worden met betrekking tot de maatschappelijke ordening en het persoonlijk lot?

### Voedingsbodem voor de totalitaire staat

Wat de maatschappelijke kant betreft: de drievoudige verknoping van opleidingsniveau, functieniveau en inkomensniveau is de ideale voedingsbodem voor een totalitair centralistisch regime. Laten we een recent voorbeeld noemen. Het is bekend dat de overheid reeds thans een stevige greep heeft op de organisatie van het volksgezondheidsbestel. Wanneer men vervolgt hoe zij deze greep tracht te verstevigen, kan men het spel langs de drie zijden van de driehoek exact waarnemen. Een van de ingrepen is in de inkomenssfeer: via de ziektefondspremies, de behandelingsvergoeding, de verplichte pensioenen en dergelijke tracht zij het inkomen van artsen en specialisten in de greep te krijgen. Het ideaal in de verte is de overheidsarts met een door diezelfde overheid vastgesteld ambtenarensalaris.

Een tweede aanval voltrekt zich via de functie. De overheid stelt beroepsnormen vast, maakt categorieën van specialisaties en heeft via het uitreiken van vestigingsvergunningen de mogelijkheid deze normen ook praktisch te hanteren.

Een derde invalshoek loopt via de diploma's. Met ingang van 1.1.77 is een richtlijn van kracht geworden waarbij de diploma's van artsen uit EG-lidstaten wederzijds worden erkend. De specialisaties zijn in drie groepen verdeeld... Er is een comité-consultatieve ingesteld dat maatregelen beraamt om op den duur alle opleidingen op gelijk niveau te brengen en daarmee het gehalte van alle artsen in de EG...

Het behoeft weinig fantasie dat een overheid door dit spel overdrie banden (wettelijk vastgestelde opleidingsniveaus gekoppeld aan wettelijk vastgestelde functie-inhouden, gekoppeld aan wettelijk vastgestelde inkomens) een steeds steviger greep op dit deel van het maatschappelijk leven krijgt. Dat hiermee een fundamenteel stuk menselijke vrijheid wordt aangetast behoeft geen betoog. De beperkte omvang van dit artikel laat niet toe om ook voor andere maatschappelijke sectoren (landbouw, industrie, dienstverlening en dergelijke) vergelijkbare tendensen aan te tonen. De lezer zal weinig moeite hebben ze zelf te vinden. Ze wijzen in dezelfde richting: overal waar de hier beschreven verknoping voortschrijdt, wordt de weg geëffend voor een heilloos overheids-centralisme. De Pythia die hier boven de driepoot zichtbaar wordt, lijkt op de 'invisible hand' van Adam Smith die op geheimzinnige wijze alle individuele egoïsmen omvormt tot een algemeen wel-



Dr. A. H. Bos, geboren in 1925, studeerde sociale geografie aan de Gemeentelijke Universiteit te Amsterdam, was acht jaar werkzaam bij het Raadgevend Bureau Berenschot N.V. en is thans medewerker van het NPI-Instituut voor Organisatie Ontwikkeling te Zeist. Daarnaast is hij docent aan de Vrije Hogeschool te Driebergen en de Vrije Pedagogische Adakemie te Zeist. Hij promoveerde op een proefschrift over 'oordeelsvorming in groepen' aan de Landbouwhogeschool in Wageningen in 1974.

zijn (waarbij dan iedereen wel de laatste rest van individuele vrijheid moet hebben ingeleverd).

## Negatie van het menselijk lot

De Pythia heeft nog een ander gezicht. Ze versluiert de blik voor de menselijke biografie, ja maakt deze in zekere zin onmogelijk. Wat gebeurt er in een menselijke relatie wanneer deze als het ware afgekocht wordt met geld? Er heeft een 'eerlijke' ruil plaatsgevonden: de een heeft zijn arbeidskracht geleverd, de ander een som gelds: 'wat heb ik verder met jou te maken?'

Wat gebeurt er in een relatie tussen mensen die in feite voor elkaar werken (de één produceert wat de ander consumeert en omgekeerd) maar dat niet willen weten omdat ieder in de veronderstelling leeft dat hij voor zijn loon, voor zichzelf werkt? Wat gebeurt er in de biografie en in het zelfgevoel van mensen wanneer zij geïdentificeerd worden met het beroep dat ze uitoefenen en de opleiding die ze gehad hebben? Het zegt toch niets over mijn individualiteit dat mijn vooropleiding halverwege de mavo geëindigd is? Toch roepen de diplomacraten me steeds toe: 'jij bent een gesjeesd mavobaasje'. Het zegt toch niets over mijn individualiteit dat ik bankwerkers-capaciteiten heb, maar de vakbond, en de fiscus en de sociale verzekering roepen mij luide toe 'je bent een bankwerker'. Ik ga daar langzamerhand zelf in geloven. Als ik werkloos word, vind ik alleen bankwerkerswerk 'passend'. En ik vind 't heel normaal, als ik arbeidsongeschikt word en onder de AAW val, dat ik dan eerst door een arts word bekeken op restcapaciteit **als bankwerker**, dan door een arbeidsdeskundige vanuit de vraag onder welke voorwaarden en met welke voorzieningen ik in welk bedrijf nog **als bankwerker** tewerk kan worden gesteld en vervolgens door een wetstechnicus die zich afvraagt wat de loonwaarde is van deze restcapaciteit en op welke aanvullende uitkering ik **als bankwerker** recht heb.

De paradigma's achter deze sociale verzekeringswetgeving maken het bijvoorbeeld voor een team van geneeskundigen, arbeidskundigen en wetkundigen bijzonder moeilijk om iemand die voor zijn huidige beroep ongeschikt is geworden te benaderen vanuit de vraag 'welke betekenis kan deze arbeidsongeschiktheid hebben voor deze mens, welke biografische opening wordt hier geboden, welke kans ligt er om later nieuwe ervaringen op te doen?'

Hiermee is de kern van de problematiek geraakt. Door de beschreven verknopingen worden de mensen niet

alleen van elkaar vervreemd maar ook van zichzelf. Zij gaan geloven dat zij hun functie zijn. Zij zwemmen specialistische fuiken binnen waar zij niet meer uit kunnen en waarbij hun zelfgevoel steeds meer samengroeit met het specialisme dat zij uitoefenen. Zij lopen vast in een functionele structuur en krijgen hun lot niet meer in beweging omdat ze bang zijn geworden van mobiliteit.

Het is een smartelijke ervaring wanneer men merkt dat de voorstelling als zou arbeid tegen een prijs (het loon) verkocht kunnen worden het bewustzijn afdempt voor het feit dat de mens op aarde als unieke individualiteit een biografie leeft en dat de bronnen en doelen daarvan ver uitreiken boven het beperkte bereik van het arbeidsbestel waarin wij in dit leven een rol vervullen.

En hier zien we hoe de twee Pythia-gezichten in feite bijeen horen. Want een mens die gaat twifelen aan zijn biografische uniekheid zakt af naar het niveau van het arbeids- respectievelijk het consumptiedier. En voor een termietenstaat geldt maar één ordeningsprincipe: een centralistisch dirigerende overheid....

## Paradigma's en onderbewustzijn

We zullen in het vervolg van dit artikel spreken over de onttroning van deze Pythia. Het doel daarvan is de ruimte te scheppen voor biografisch bewustzijn in het kader van een maatschappelijke structuur met een menselijk gezicht. We moeten ons daarbij wel realiseren dat ons deze verknoopte driepoot ook al uit het innerlijk van de mens tegemoet treedt. De paradigma's zijn reeds in het onderbewustzijn verankerd.

Eliot Jaques – een psycho-analytisch psychiater en tevens organisatie-adviseur – heeft een boek geschreven over billijke beloning (2). Hoofdstuk XII wijdt hij aan de zogenaamde work-payment capacity nexus. Hij beschrijft een groot aantal gevallen waarin het capaciteitsniveau, het functieniveau en de beloningshoogte op verschillende wijze gerelateerd waren (ik werk beneden m'n niveau maar de betaling voor dat werk is correct; ik word voor m'n capaciteiten rechtvaardig betaald maar het werk is beneden niveau; werk en capaciteit passen bij elkaar, maar eigenlijk krijg ik te veel geld etc.).

Als psychiater hoorde Jaques hoe de mensen zulke situaties beleefden, welke schuldgevoelens, angstgevoelens, minderwaardigheidsgevoelens en dergelijke ze opriepen.



Zijn conclusie was dat er in de door hem onderzochte mensen een verrassend overeenkomstig oordeel (innerlijke stem) was met betrekking tot de in dit artikel genoemde paradigma's: een bepaald niveau van capaciteit moet zich in een overeenkomstige functie kunnen uitleven en dat geeft het recht op een daarbij behorend inkomensniveau.

### Arbeidsbestel en sociale driegeliding

Het arbeidsbeleid is een onlosmakelijk deel van de samenleving. Hoe hangen de componenten van dat arbeidsbestel samen met de maatschappelijke structuur? Anders geformuleerd: is er in de maatschappijstructuur als geheel sprake van een ongezonde vervlechting van bestanddelen waarvan de verknopingen in het arbeidsbestel een afschaduwing zijn?

Dat is inderdaad het geval. In 1919 heeft Steiner in schrift (3) en door actie geijverd voor een nieuwe maatschappelijke orde. Hij beschreef de Europese crisis als veroorzaakt door een heilloze verstrengeling van het geestelijk-culturele leven (kunst, wetenschap, religie, opvoeding, onderwijs, gezondheidszorg), van het economische leven (productie, handel, consumptie) en het sociaalpolitieke leven (spelregels voor het samenleven van mensen en groepen).

Hij toonde aan dat de principes van vrijheid, gelijkheid en broederschap (onderlinge hulpverlening) leidende beginselen zijn voor respectievelijk het geestesleven, het rechtsleven en het economische leven. Diezelfde principes werken in de andere bereiken chaotiserend en vernietigend. Een verdere vervlechting van de drie maatschappelijke sub-systemen zou – zo was Steiner's visie – alleen maar de bodem kunnen bieden aan staatscentralisme. Een dergelijke maatschappijvorm zou lijnrecht ingaan tegen de ontwikkeling van de mens in de richting van vrijwording, emancipatie, sociale verantwoordelijkheid en dergelijke.

Zijn therapie ging in de richting van een **sociale driegeliding**: een gelijkwaardig naast elkaar plaatsen van een relatief autonoom geestesleven, politiek leven en economisch leven en een vervlechting daarvan niet bureaucratisch-institutioneel, maar doordat concrete mensen (op den duur alle) bewust verantwoordelijkheden op zich nemen voor het vormgeven aan de subsystemen en aan hun samenspel (als student, als docent' als patiënt, als burger, als producent – ondernemer en arbeider – , als consument, enzovoort). In het kader van dit hoofdstuk kunnen we deze gedachten niet verder

uitwerken. Voor details zij naar andere publicaties verwezen (4). Goethe heeft in zijn sprookjes van de groene slang en de schone lelie dichterlijk-beeldend op deze problematiek gewezen. Hij beschrijft een rijk dat beheerst wordt door een gemengde koning, bestaande uit een legering van goud, zilver en brons. De tijd van deze koning is voorbij en er breekt een tijd aan waarin drie koningen – een gouden, een zilveren en een bronzen – te zamen zullen heersen.

Is onze blik eenmaal gericht op de problematiek van de gemengde koning, dan gaan we deze overal herkennen. Dit opstel tracht de gemengde koning in het arbeidsbestel 'aan de kaak te stellen' en te laten zien dat zijn tijd afgelopen is.

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat de gemengde arbeidsbestelskoning van dezelfde familie is als degeen die wij hiervoor beschreven. Achter capaciteit en opleidingsniveau verrijst het geestelijk-culturele leven. Alles wat wij aan capaciteiten in de sociale ruimte binnen dragen ten behoeve van het arbeidsproces is resultaat van de wisselwerking tussen een individu en het hem omringende geestesleven (opvoeding, overdracht van waarden en normen etc.). Achter werk- en functieniveau verschijnt het economische leven. In onderlinge arbeidsverdeling werkt de een voor de behoeftebevrediging van de ander. En achter het loon en het inkomensniveau verschijnt het rechtsleven. De centrale vraag wat een rechtvaardig loon is, vindt haar uitgangspunt in het rechtsgevoel van de betrokkenen. Wetenschappelijk (vanuit het geestesleven) vaststellen wat een rechtvaardig loon is, is even absurd als te denken dat – zoals Adam Smith dat deed – uit het marktmechanisme van vraag en aanbod een rechtvaardig loon resulteert. (Er is ook een gezichtspunt mogelijk waarbij de verdeling van de arbeid als een rechtsvraagstuk wordt beschreven en de mogelijkheid tot inkomensvorming als een functie van het economische leven.)

### Sociale hoofdwet en ontvlechting van het arbeidsbestel

Wanneer we de gemengde koning in het arbeidsbestel aanpakken, zitten we tevens in het hart van zijn 'grote broer'. In 1905 publiceert Steiner voor 't eerst iets op het gebied van sociale vraagstukken (5). Hoewel in die opstellen nog geen sprake is van sociale driegeliding, zijn alle kiemen ervan reeds aanwezig. Het is van belang te weten dat hij in deze eerste publicaties de zogenaamde **sociale hoofdwet** publiceert. Deze wet staat in dui-

delijke oppositie met Adam Smith die van mening is dat de som van alle egoïsmen vanzelf (via de 'invisible hand') tot een algemeen welzijn leidt. De sociale hoofdwet luidt: 'het welzijn van een totaliteit van samenwerkende mensen is des te groter, hoe minder de enkeling de opbrengsten van zijn prestaties voor zichzelf opeist, dat wil zeggen, hoe meer hij van deze resultaten ter beschikking stelt ten behoeve van zijn medewerkers en hoe meer zijn behoeften niet uit zijn eigen prestaties maar uit die van de anderen worden bevredigd'. Deze hoofdwet wijst in feite reeds op de ontvlechting van de drie componenten van het arbeidsbestel. Er is sprake van capaciteiten (grondslag voor prestaties) die ter beschikking worden gesteld (niet verkocht) omdat andere mensen daardoor bevrediging van hun behoeften kunnen ervaren. Het werk ontleent zijn zin en motivatie aan de behoeftige medemens, niet aan het feit dat men daardoor in eigen levensonderhoud voorziet of dat men er zijn capaciteiten in kan uitleven. Over loon wordt in deze wet schijnbaar niet gesproken. In feite is dit gebied als het ware uitgespaard. Als men zijn capaciteiten niet verkoopt, en de resultaten van zijn werk niet voor zichzelf opeist, blijft als enige mogelijkheid met betrekking tot het inkomen een overleg in de rechtssfeer over de relatieve inkomenshoogte.

Van belang is nog op te merken dat Steiner geen morele eisen stelt, maar dat hij in het vervolg van zijn artikel uiteenzet dat de mens uit inzicht in zijn eigen onsociale gedragingen (inkomens-egoïsme) en uit inzicht in het desastreus effect van deze onsociale gedragingen voor de gemeenschap, inrichtingen scheidt die het onmogelijk maken dat mensen hun arbeidskracht verkopen en de resultaten van hun werk voor zichzelf opeisen.

### Ontvlechtigings-activiteiten

De verleiding is groot om dit artikel voort te zetten door middel van het noemen van een groot aantal symptomen die erop wijzen dat de ontvlechting in feite reeds volop in gang is, en door middel van het beschrijven van een soort ontvlechtigingsstrategie toegespitst op de mogelijkheden welke binnen het bereik van de personeelsfunctionaris liggen.

Ik wil dat in een later stadium doen als blijkt, dat deze driepootanalyse en het daaruit opduikende ontvlechtigingsperspectief een aantal mensen in beweging heeft gebracht. Dat zou dan moeten blijken uit vervolgartikelen die lezers als reactie op dit artikel schrijven. Mijn

concrete vragen aan degenen die in dit artikel iets wezenlijks hebben ontdekt zijn dan ook:

- waar neem je ontvlechtingssymptomen waar?
- hoe zou je die vanuit je functie kunnen ondersteunen?
- welke mogelijkheden zie je voor een sociaal beleid dat bijdraagt aan het saneren van structurele elementen welke een verdere ontvlechting verhinderen?

1. R. Steiner, *Allgemeine Menschenkunde*, Ph. Anthr. Verlag Dornach, 1932.

2. E. Jaques, *Equitable Payment*, Heineman London, 1961.

3°. R. Steiner, *Die Kernpunkte der sozialen Frage*, Rudolf Steiner Verlag Dornach.

4. A. H. Bos, D. Brüll en A. C. Henny, *Maatschappijstructuren in beweging*, deel 1, 2, 3 en 4. Uitgeverij Vrij Geestesleven, Zeist, 1973, '74, '76, '78.

5. R. Steiner, *Anthroposophie und soziale Frage*, 3 Aufsätze 1905, Rudolf Steiner Verlag Dornach.

\* Ook in Nederlandse vertaling bij Uitg. Vrij Geestesleven, Zeist.

---

## Rectificatie

### 'Streven naar een meer omljnde beroepsopleiding'

Bij het artikel van vier opleiders in het juninummer was een opmerking van het NVP-bestuur geplaatst. Daarin was echter het woord 'niet' weggevalen. Hieronder wat er had moeten staan:

**Opmerking van het NVP-bestuur** (zie het slot van de bijdrage van drs. van Leerdam): In zijn reactie op de SER-adviesaanvraag 'Sociaal beleid in de onderneming' heeft het NVP-bestuur aanbevolen niet te beginnen met een wettelijke inkadering van de personeelsdienst, maar de taken van deze dienst te laten voortvloeien uit de aan het sociaal beleid te stellen eisen. Het NVP-bestuur heeft zich echter wel uitgesproken vóór het stellen van minimumeisen aan de opleiding van een personeelsfunctionaris. (W. v. d. Vugt, secr.)

---

Dr. A. H. Bos

Vorig jaar zomer, in het juli/aug.- en septembernummer, publiceerden wij twee artikelen van Dr. Bos over ons arbeidsbestel. De reacties die deze oproepen zijn aanleiding tot deze derde bijdrage.

In twee vorige artikelen probeerde ik de paradigma's achter het arbeidsbestel op te graven. Ik kwam tot de conclusie

1. dat het arbeidsbestel drie hoofdcomponenten kent en wel
  - de vooropleiding waarmee mensen arbeidsorganisaties binnenkomen;
  - de functies die arbeidsorganisaties aanbieden;
  - de inkomenseisen van de mensen.
2. dat deze drie componenten een sterk hiërarchische inslag hebben (een opleidingsladder, een functiehiërarchie, opklimmende loonschalen);
3. dat corresponderende sporten op de drie hiërarchische ladders krachtig verknoopt zijn (opleidingsniveau verwijst direct naar functieniveau, correspondeert direct met salarisniveau);
4. dat deze situatie op den duur moet leiden tot bureaucrativering van organisaties, met als gevolg (naar binnen) afnemende motivatie van mensen en (naar buiten) afnemende oriëntatie van de organisatie op consumentenbehoeften en, in ruimere zin, op haar maatschappelijke taak.

Voorts heb ik in het artikel beoogd, dat in de maatschappelijke werkelijkheid overal tendenties zijn waar te nemen, die naar ontvlechting verwijzen. Ik ben geëindigd met de vraag: wie neemt deze ontvlechting ook waar en hoe zou je die – als je vindt dat het die kant op moet gaan – kunnen ondersteunen?

Er kwamen drie reacties. Een brief van de heer Koek met een hele reeks ontvlechtingssymptomen, een brief van de heer Davids, die vooral ingaat op de sociale hoofdwet en dan de open brief van de heer Van der Waals, die de auteur uitdaagt om zijn achtergrond-gedachten een weinig te vertalen en te operationaliseren, opdat de vechters in de arena er wat mee kunnen doen.

Ik wil dat in dit artikel doen – zoals aangekondigd – hoewel het aantal reacties mij niet de indruk geeft, dat de lezers erom zitten te springen.

### Methodisch voorwoord

Alvorens dit te doen nog een methodische opmerking.

Omdat ik sedert 30 jaar als adviseur en opleider met vechters in arena's te doen heb, weet ik dat ze weinig tijd voor reflectie hebben, vaak ook weinig geneigdheid of zelfs vaardigheid daartoe. Achtergrondsgedachten worden – op z'n best – interessant en verhelderend gevonden, beaamd, enz., maar direct daarop komt toch de vraag om oplossingen, concrete 'tools', technieken, in het ergste geval recepten. Voor mij ziet het er zo uit, dat steeds meer mensen in hun functie de noodzaak zullen ontdekken, dat ze situationeel moeten handelen en dat ze daarvoor leidbeelden, ontwikkelingsconcepties nodig hebben, die ze zo levend in zich dragen, dat ze in elke situatie tot adequaat handelen kunnen leiden. De kracht tot handelen en de inventiviteit tot adequaat handelen komt m.i. uit het besef, dat men het krachtenveld waarin men staat wezenlijk doorschouwt en op z'n minst een duidelijk beeld heeft van de ontwikkeling, aan het realiseren waarvan het eigen handelen zou moeten bijdragen.

In die zin probeerden mijn artikelen een bijdrage te vormen.

### Ontvlechtingsvoorbeelden

Ik wil nu, zonder enige systematiek, uit de meest verschillende hoeken van het arbeidsbestel voorbeelden noemen die, meer of minder, direct, aan (reeds in gang zijnde) ontvlechting bijdragen.

#### • Discriminatie opheffen

Het verziekte arbeidsbestel en het in stand houden van een verouderde standenstaat zijn twee kanten van eenzelfde zaak. Wie ontvlechten wil kan dat doen door de standenstaat te lijf te gaan. Een bedrijf, dat grondig af wil rekenen met de interne standenstaat, staat verstedd tot in welke uithoeken deze is doorgedrongen. Van het onderscheid 'WC' en 'Heren', via het soort ingang waardoor men binnenkort tot en met rangen en titels. Van de kleding via het eenzijdig tutoyeren tot en met de inrichting van de werkplek. Een aantal onderscheidingen is functioneel (wie voor zijn werk een groot bureau nodig heeft, moet dat hebben, maar niet om de functiebekleder status te verlenen), maar wanneer de kilometervergoedingen naar boven toe opklimmen, inclusief de toegestane cylinder-inhoud van de auto, terwijl het voor de zaak verreden aantal kilometers naar beneden toe toeneemt, dan is er toch wel iets mis. De meeste bedrijven zitten nog vol met relikwieën van een oude standenhiërarchie. Wie het jachtseizoen daarop openen

wil, vindt voor jaren werk. Het belangrijkste daarvan is, dat elk relikwie discussies oproept, omtrent het arbeidsbestel en de gewenste relatie tussen de drie poten van de driepoot. Het toenemend bewustzijn daarvoor is een grote winst.

#### • Beoordelingsgesprekken

Dat bewustzijn kan ook ontstaan door het beoordelingsgesprek te geleden. Dat ziet er in de praktijk zo uit, dat in feite drie gesprekken – gespreid in het jaar, dus minder piekbelasting – plaatsvinden. Het eerste is een werkgesprek: zakelijk, rationeel. 'Wat was je taak, waar stond je voor, wat heb je ervan gemaakt?'

Het tweede is een sociaal gesprek. 'Hoe voel je je hier – en hoe beleven wij jou – als collega, chef, ondergeschikte. Voel je je rechtvaardig behandeld, kom je tot je recht, hoe is het met je arbeidsvoorwaarden?'

Het derde gesprek is een ontwikkelingsgesprek. 'Wat kun je, wat zou je willen leren, welke mogelijkheden zie je zelf, zien wij. Welke betekenis heeft dit werk voor je verdere ontwikkeling?'

Een dergelijke geleiding van de beoordeling ontwikkelt in de loop van de tijd bewustzijn voor een gezonde relatie tussen de drie componenten van het arbeidsbestel.

#### • Taakintegratie

Ik herinner me een project, waarbij de organisatie aanvankelijk machine-gericht was en omgezet werd naar produkt-gericht. Het ging om half geschoold en geoefend werk. In de oude situatie waren er subtiele loonverschillen tussen de groep machine-bediensers A, machine-bestuurders B, enz. In de nieuwe situatie ontstonden produkt-gerichte, min of meer autonome werkgroepen, waarbij bediensers A, B, C, D, enz. samenwerkten. Ze waren na enige tijd onderling uitwisselbaar. Ze maakten ook hun eigen machines schoon, ja, twee groepen hadden zelfs samen de beschikking over een eigen WC, die ze samen moesten schoonhouden. In de oude situatie was dat werk – lager geklasseerd – toegevoegd aan een gastarbeider. Het inkomen van alle leden van de autonome werkgroep werd gelijk getrokken, ook al werd er op verschillende momenten werk gedaan, dat – volgens de oude maatstaven – verschillend geïnclassificeerd was.

Eenzelfde ervaring had ik – inmiddels al enige jaren geleden – in de Amsterdamse haven. In de havenschool werden jonge havenarbeiders opgeleid. Ze deden – voor hetzelfde jeugdloon – de meest verschillen-

de werkzaamheden: binnenboord, buitenboord, aan de reep, als tallie-man, op de vorktruck, in de loods, e.d. Ze werkten als team, onderling uitwisselbaar. Toen de opleiding voorbij was verzochten ze als team te werk gesteld te worden, omdat ze anders vreesden hun positieve instelling kwijt te raken. Ze wilden zelfs allemaal het zelfde verdienen, omdat ze van mening waren, dat hun behoeften gelijk waren en de centenverschillen tussen de verschillende functies nergens op sloegen. Deze waren vermoedelijk het resultaat van onderhandelings-succesjes, van categorale bondjes of zo. Dat bleek de CAO echter niet toe te laten. Omdat ze om zich heen zagen hoe centen-verschillen de goede samenwerking in een ploeg kapot maken, besloten ze hun inkomsten in één pot te doen en deze te verdelen. Na enige jaren verscheen er in de CAO het begrip 'all round havenwerker'. Vanuit de havenschool was een stukje ontvlechting gehonoreerd.

Ik weet van scholengemeenschappen, waarvan de docenten het niet eens zijn met het feit, dat de salarissen van het onderwijzend personeel opklimmen met de leeftijd van de leerlingen die men lesgeeft. Een kleuterleidster verdient het minst, een lagere-school-onderwijzer meer, een middelbare-school-leraar nog meer (en een hoogleraar het meest). Deze leerkrachten kunnen de geldende salarisschalen natuurlijk niet omver werpen. Maar niemand kan hen verbieden datgene wat zij volgens opgedrongen normen moeten verdienen in een pot te doen en deze vervolgens te verdelen volgens normen die men zelf rechtvaardig vindt. Dat dit menselijk niet zo eenvoudig is en problemen oplevert wil alleen maar zeggen, dat men zulke doorbraken niet geschonken krijgt. Men stapt een zelf gekozen arena binnen!

#### • Uitzendbureaus

De bloei van het uitzendwezen wijst er o.a. op, dat mensen zich niet aan een verziekt arbeidsbestel willen binden. Zij willen werk kunnen doen, dat eventueel helemaal niet past bij hun opleiding. Omgekeerd zijn er mensen die vast in een bedrijf zitten en eigenlijk best een arbeidscontract voor vier dagen zouden willen sluiten om een dag beschikbaar te hebben voor vrijwilligerswerk, onbetaald, 'beneden hun niveau', maar wel zinvol, motiverend. Ik denk, dat beide categorieën (de uitzendingen die een eindje het formele arbeidsbestel binnen komen, en de 4 dagen-contractanten die een klein beetje de arbeidsorganisatie uitgroeien) mogelijk-

heden openen voor afwijkende arbeidsbestel-constructies, waarin met ontvlechting geëxperimenteerd kan worden.

#### • Alternatieve werkgelegenheid

Wanneer een bedrijf haar know-how, haar eventuele overcapaciteit op bepaalde gebieden, haar ruimtes en apparatuur onder bepaalde condities ter beschikking wil stellen aan initiatieven waardoor werklozen of zogenaamde arbeidsongeschikten weer aan de slag kunnen, dan is daar ook een goede opening voor ontvlechting. Wanneer de uitkering het inkomen garandeert, wanneer de opleiding niet meer passend werk decreteert, dan is daar een concrete mogelijkheid een arbeidsorganisatie op nieuwe basis te schoeien. Helaas intervineert maar al te vaak het bestaande systeem met haar oude normen. Dat wil zeggen, dat ook zulke pogingen veroverd moeten worden.

#### • Consumenten-bewustzijn en leer-interesse

Een soort vuistregel waartoe ik in de ontvlechtigingspraktijk ben gekomen is: wil je de drie componenten ontvlechten, geef ze dan hun eigenlijke oriëntatie. De oriëntatie van het loon is de behoefte van de mensen in relatie tot behoeftes van anderen. Daarover spraken wij reeds. De oriëntatie van het werk kan alleen de consument zijn. Het werk is geen doel op zichzelf, ook niet iets dat we primair doen, omdat we het zo leuk vinden, maar alleen omdat er cliënten, consumenten, verbruikers zijn die een probleem hebben, een behoefte. Dat geldt ook intern voor de producenten van administratieve cijfers, van onderhoudsservice, van opleiding, van juridische expertise, van produktonderdelen. In de meeste bedrijven is de arbeidsverdeling zo ver doorgevoerd en zijn de mensen zo met zichzelf bezig, dat ze de oriëntatie op de eigenlijke werkdoelen verliezen. Mijn ervaring is, dat wanneer het bewustzijn zich daar weer echt op richt, naar binnen toe de relaties in het arbeidsbestel verobjectiveerd worden. Datzelfde verschijnsel kon ik waarnemen waar het lukte om opleidingsactiviteiten hun oriëntatie te geven op het leerproces zelf, op de ontwikkeling van de mens zelf. Dus niet leren omdat je een diploma moet halen of omdat je dan meer inkomen kunt claimen, maar omdat de stof interessant is, omdat leren leuk is, omdat je vindt dat je je werk goed moet doen, of met meer begrip.

Nu studies steeds minder aansluiten op reële vacatures, zie ik een tendens bij studenten hun studieperiode zo in te richten, dat ze zich in die tijd zo breed mogelijk ont-

wikkelen, zoveel mogelijk intellectuele, maar ook sociale, kunstzinnige, educatieve, manuele e.a. vermogens activeren en dan kijken waar het leven een opening biedt. Wanneer men dergelijke biografieën volgt kan men interessante ontdekkingen doen.

#### • Vast loon

Dat het afschaffen van accoord-loon een vorm van ontvlechting is zal iedereen wel duidelijk zijn. Dat dit niet identiek is met het laten vallen van normen voor werkprestaties is hopelijk ook iedereen duidelijk!

### Tot besluit

Ik denk, dat ik genoeg voorbeelden heb gegeven. Voor een aantal mensen zal het vervlechtigings- en ontvlechtigingsconcept niet dichterbij zijn gekomen. Anderen zullen wellicht een gevoel hebben gekregen voor de denkwijze die erbij hoort en zullen openingen zijn gaan zien, misschien wel vlak voor hun voeten, om ermee aan het werk te gaan.

Misschien dat ze daar alsnog eens iets over kunnen schrijven.

