



*Citation for published version:*

Bal, PM 2015, 'Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie', *Gedrag en Organisatie*, vol. 28, no. 3, pp. 199-219.  
<https://doi.org/10.5553/GenO/092150772015028003001>

*DOI:*

[10.5553/GenO/092150772015028003001](https://doi.org/10.5553/GenO/092150772015028003001)

*Publication date:*

2015

*Document Version*

Early version, also known as pre-print

[Link to publication](#)

## University of Bath

### Alternative formats

If you require this document in an alternative format, please contact:  
[openaccess@bath.ac.uk](mailto:openaccess@bath.ac.uk)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Voorbij Neoliberalisme in de Arbeids- en Organisationspsychologie:  
Menselijke Waardigheid en Organisatiedemocratie**

P. MATTHIJS BAL<sup>\*i</sup>

SAMENVATTING

In dit artikel ga ik in op de relatie tussen neoliberalisme en de arbeids- en organisatiopsychologie (A&O-psychologie). Dit artikel verklaart de wijzen waarop neoliberalisme onderzoek binnen de A&O-psychologie heeft beïnvloed, door een toenemende focus op instrumentaliteit en zelfredzaamheid. In het artikel introduceer ik een alternatief paradigma gebaseerd op de menselijke waardigheid, en dat op het werk vorm gegeven kan worden door het concept organisatiedemocratie. Tenslotte bespreek ik de implicaties van het menselijke waardigheidsparadigma voor onderzoek binnen de A&O-psychologie. Zo dienen onderzoekers zich bewust te zijn van onderliggende neoliberale assumpties in onderzoek, en worden er voorstellen gedaan om onderzoeksthema's te onderzoeken vanuit een menselijke waardigheidsparadigma. Het artikel eindigt met een onderzoeksagenda ten behoeve van het nieuwe paradigma.

\* Matthijs Bal is verbonden aan de School of Management, University of Bath, Verenigd Koninkrijk. Correspondentieadres: School of Management, University of Bath, Bath BA2 7AY, Verenigd Koninkrijk, tel: +44.1225-383143; [p.m.bal@bath.ac.uk](mailto:p.m.bal@bath.ac.uk).

## **Voorbij Neoliberalisme in de Arbeids- en Organisationspsychologie:**

### **Menselijke Waardigheid en Organisatiedemocratie**

#### **1 Introductie**

De in 2007 uitgebroken economische crisis heeft gevolgen voor iedere burger in Nederland, waaronder een toename in werkloosheid en baanonzekerheid. Verder hebben burgers te maken met een afnemende koopkracht door overheidsbezuinigingen, en de grotere noodzaak om zaken in het leven zelf te regelen, zoals werk, zorg en pensioen (NRC, 2014; Wigger & Buch-Hansen, 2012). Nederland verandert van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving, en burgers worden verwacht zelfredzaam te zijn. Diverse auteurs hebben beargumenteerd dat de crisis het gevolg is van de dominante neoliberale ideologie in het denken over het functioneren van de maatschappij en economie (Harvey, 2005; Klein, 2007; Morgan, 2015; Peck, Theodore, & Brenner, 2009). Neoliberalisme is een economisch paradigma dat stelt dat menselijk welzijn wordt vergroot door zoveel mogelijk de individuele economische vrijheden te garanderen in het maatschappelijk verkeer (Harvey, 2005). Het neoliberalisme heeft grote effecten op de samenleving, en heeft onder meer gezorgd voor grotere maatschappelijke ongelijkheid en een nadruk op zelfredzaamheid en instrumentaliteit in het economisch handelen (Harvey, 2005; Piketty, 2014). Zelfredzaamheid behelst het vermogen van individuele burgers om zelfstandig een leven te kunnen leiden en problemen te kunnen oplossen. Instrumentaliteit refereert aan het nut dat in het economisch en intermenselijk handelen vooropgesteld wordt.

In dit artikel wordt beargumenteerd dat het neoliberalisme niet slechts de samenleving heeft beïnvloed, maar ook de arbeids- en organisationspsychologie als wetenschappelijke discipline (A&O-psychologie; Ackers, 2014; Grady, 2013). Door de invloed van het neoliberalisme op de A&O-psychologie, zijn veel wetenschappelijke modellen, vraagstukken en studies gebaseerd op neoliberale uitgangspunten, zoals zelfredzaamheid en instrumentaliteit van

werk. Hierdoor wordt de A&O psychologie beperkt tot eenzijdig economisch-instrumenteel denken. Reeds in de 18<sup>e</sup> eeuw formuleerde de filosoof Immanuel Kant een alternatief tegen het instrumentaliteits-denken, door de menselijke waardigheid centraal te stellen in het intermenselijk handelen. Het concept van de menselijke waardigheid kan daarom een belangrijk alternatief vormen voor het dominante neoliberale denken in de maatschappij en de A&O-psychologie. Door de focus te leggen op de menselijke waardigheid wordt ook de mogelijkheid gecreëerd om nieuwe, relevante, onderzoeksvragen te formuleren binnen de A&O-psychologie, waardoor binnen het vakgebied meer diversiteit kan ontstaan in de onderzoeksvragen, studies en wetenschappelijke modellen. Hierdoor kan de relevantie van de A&O-psychologie binnen de wetenschap en de maatschappij toenemen.

Het eerste doel van dit artikel is dan ook de invloed van het neoliberalisme op het A&O vakgebied te exploreren. In dit artikel wordt vooral ingegaan op het onderliggende economische paradigma van het neoliberalisme, en welke invloed het heeft op het denken binnen de A&O-psychologie. Het tweede doel van het artikel is in te gaan op een alternatief paradigma dat geformuleerd werd door Kant, waarbij menselijke waardigheid prominent naar voren komt als een antwoord op de problemen zoals ongelijkheid en instrumentaliteit. Hierna wordt organisatiedemocratie besproken als een operationalisering van het principe van de menselijke waardigheid in organisaties. Ten slotte presenteer ik een onderzoeksagenda voor de A&O-psychologie op basis van het nieuwe paradigma. Het artikel stelt dus ten doel een alternatief te formuleren voor het neoliberalisme binnen de A&O-psychologie, en een eerste stap te zetten naar het formuleren van nieuwe onderzoeksvragen op basis van de menselijke waardigheid.

## **2 Het Neoliberalisme**

### *2.1 Het neoliberale gedachtegoed*

Neoliberalisme is een economische theorie over hoe menselijk welzijn bevorderd kan worden. Het is ontstaan vanuit het gedachtegoed van filosoof Friedrich von Hayek, en uitgewerkt door econoom Milton Friedman. Friedman was langdurig werkzaam aan de Chicago School of Economics, waar het neoliberalisme gestalte heeft gekregen<sup>ii</sup>. Hoewel er diverse synoniemen bestaan, zoals American Corporate Capitalism (George, 2014), corporatisme (Klein, 2007) of managerialisme (Clegg, 2014), wordt in dit artikel de term neoliberalisme gehanteerd, omdat die in de literatuur het meest gebruikt wordt (Harvey, 2005; Morgan, 2015). Neoliberalisme is een theorie die veronderstelt dat het menselijk welzijn het meest bevorderd wordt wanneer individuen zoveel mogelijk economische vrijheid hebben om te handelen. Neoliberalisme onderscheidt zich van het liberalisme zoals geformuleerd door bijvoorbeeld filosoof Adam Smith, omdat de individuele vrijheid niet meer afhankelijk is van, en dus beperkt wordt door, moraliteit. Terwijl liberalisme ook gericht is op gelijkheid naast individuele vrijheid, laat neoliberalisme dit los (Harvey, 2005). Instituties, zoals overheden, moeten volgens het neoliberalisme gericht zijn op het creëren van open markten, vrije handel en het stimuleren van privé-eigendom (Harvey, 2005). Om deze doelen te bereiken veronderstelt het neoliberalisme dat deregulering, privatisering, en het onttrekken van de overheid uit sociale voorzieningen nodig zijn, zodat binnen de vrije markt de ‘onzichtbare hand’ zijn werk kan doen (Jessop, 2002; Seymour, 2014). De assumptie is dat wanneer de markt zijn vrije gang kan gaan, dit ervoor zal zorgen dat bronnen optimaal verdeeld worden (Jessop, 2002; Van Apeldoorn & Overbeek, 2012). Herverdeling van bronnen en goederen is in deze politieke filosofie geen prioriteit van de overheid, want de onzichtbare hand van de markt wordt verondersteld iedereen te belonen die zich inspant en succes behaalt (George, 2014; Olson, 2013).

De theoretische onderbouwing van het neoliberalisme behelst de idee dat elk individu gericht is op materieel succes en winstmaximalisatie (George, 2014; Kelly, 2003). Elk individu

wordt verondersteld een rationele, strategische, keuze te maken wanneer hij/zij moet beslissen over aankopen, werk of verdeling van goederen. De hypothese is dat wanneer individuen volledige economische vrijheid hebben, de markten ‘optimaal’ opereren. Het vervolgartument is dat om meer individuele economische vrijheid te creëren deregulering, privatisering en onttrekking uit sociale voorzieningen noodzakelijk is. Het gehoopte eindresultaat is dat bedrijven openlijk kunnen concurreren waardoor mensen vrij kunnen consumeren tegen de laagste prijs.

In Tabel 1 (gebaseerd op eerder werk van Pirson & Lawrence, 2010) staan de belangrijkste principes van het neoliberalisme samengevat. Het neoliberalisme impliceert dat op staatsniveau de overheid zorgt voor de condities om financieel gewin te behalen en dat individuen zelfredzaam dienen te zijn. Op organisatieniveau zijn bedrijven gericht op contracten, aandeelhouders, controle op het naleven van bedrijfsdoelen, en de korte termijn winsten. De filosofische onderbouwing van neoliberalisme is gestoeld op het economische idee van *homo economicus* (Pirson & Lawrence, 2010): het individu dat rationeel is en gericht op winstmaximalisatie, en werk als een transactie beschouwt tussen rationele actoren die volledig inzicht hebben in keuzemogelijkheden en de consequenties van keuzes.

-----  
Tabel 1 ongeveer hier  
-----

## 2.2 Gevolgen van het neoliberalisme

De neoliberalisering van de economieën in de Verenigde Staten, Europa en vele andere delen van de wereld (Harvey, 2005; Klein, 2007) heeft volgens onderzoekers enorme gevolgen gehad voor welvaartsverdeling, werkloosheid, ongelijkheid en maatschappelijke stabiliteit (Morgan, 2015; Murphy & Willmott, 2015). Ten eerste hebben deregulering, privatisering en onttrekking uit sociale voorzieningen ervoor gezorgd dat er meer macht naar de grote

bedrijven is gegaan (Harvey, 2005; Seymour, 2014). Rijkdom is steeds meer ongelijk verdeeld, waarbij succesvolle grote bedrijven meer rijkdom vergaren ten koste van samenlevingen. Ten tweede heeft de nadruk op winstmaximalisatie bij bedrijven er mogelijk voor gezorgd dat er te grote, verkeerde, risico's werden genomen, vooral in de financiële sector (Harvey, 2005). In 2008 werd duidelijk dat de genomen risico's te groot waren en dit leidde tot een wereldwijde economische crisis.

Omdat competitie tussen bedrijven en een nadruk op winstmaximalisatie centraal staan, ontstaat er een scheiding tussen winnaars en verliezers van de competitie. Winnaars hebben de mogelijkheid tot overnames, waardoor er een klein aantal grote bedrijven ontstaan die in toenemende mate een groot deel van de economie beheersen, terwijl kleinbedrijven steeds meer onder druk staan, en in een crisis zoals de huidige, snel failliet gaan. Door grotere verschillen in rijkdom binnen bedrijven wordt de ongelijkheid tussen rijken en armen steeds groter (zie bijv. Piketty, 2014). Dit uit zich ook in een grotere scheiding in de samenleving tussen rijk en arm, tussen mensen met en zonder werk, en tussen mensen die in staat zijn zich te redden in een vrije, neoliberale markt en degene die hier moeite mee hebben.

Bovendien heeft neoliberalisme gezorgd voor een grotere nadruk op zelfredzaamheid van de burger; de verzorgingsstaat maakt langzaam plaats voor de *participatiesamenleving*. Terwijl de verzorgingsstaat alle burgers een bestaansminimum wil bieden door uitkeringen, basiszorg en onderwijs en door de staat gegarandeerde pensioenen, benadrukt het neoliberalisme deregulering van overheidstaken omdat verondersteld wordt dat de burger zelfredzaam is (Jessop, 2002). De mens is in deze visie zelf verantwoordelijk voor zijn welvaart en welzijn, en heeft hiertoe de mogelijkheden in een (schijnbaar) vrije markt, waar de rationele mens die de juiste keuzes maakt succes zal hebben, en een ieder die geen materieel succes behaalt, dit zichzelf moet verwijten (Seymour, 2014). Verder wordt verondersteld dat een mens die verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leven succesvol zal zijn, terwijl de mens die geen

verantwoordelijkheid neemt (bijv. door niet zelf te sparen voor een pensioen), daar ook de negatieve gevolgen van draagt. De trend van zelfredzaamheid valt samen met de trend van individualisering, waarbij Westerse samenlevingen meer individueel georiënteerd worden (Taskin & Devos, 2005). Individualisering is een proces waarin de maatschappij meer geconceptualiseerd wordt als bestaande uit individuen dan uit collectieven (Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). Een geïndividualiseerde maatschappij stelt de individuele mens centraal, die individuele rechten heeft, zoals het nastreven van zijn of haar geluk. Een gevolg hiervan is bijvoorbeeld de verminderde invloed van collectieve representatie, zoals de vakbonden, waardoor werknemers meer op zichzelf aangewezen zijn in het onderhandelen van arbeidsvoorwaarden (Godard, 2014).

Tenslotte benadrukt het neoliberalisme het belang van contractuele relaties in de markt (Harvey, 2005). Alle menselijk handelen is onderdeel van de vrije markt, waar mensen uit rationele overwegingen transacties kunnen aangaan. Onder andere werk is daarom niet meer dan een rationele transactie tussen mens en organisatie. In dit verband is neoliberalisme een theorie die de instrumentaliteit in het menselijk handelen voorop stelt. Als gevolg hiervan is de bestaansreden van organisaties enkel instrumenteel, dat wil zeggen, gericht op nut en winstmaximalisatie (vaak ten behoeve van aandeelhouders in plaats van de organisatie en werknemers).

### **3 Neoliberale A&O-psychologie**

Neoliberalisme heeft het economisch, politiek, en maatschappelijk handelen diepgaand beïnvloed (Achterhuis, 2012). Het hoofdargument in het huidige artikel is dat het neoliberalisme ook in de A&O-psychologie zichtbaar is. Tenminste twee kernthema's in de A&O-psychologie zijn beïnvloed door het neoliberalisme, namelijk de nadruk op instrumentaliteit en de nadruk op individualisering en zelfredzaamheid.

#### *3.1 Instrumentaliteit in de relatie tussen werknemer en organisatie*



Ten eerste is de relatie tussen organisatie en werknemer volgens de neoliberale theorie puur instrumenteel: organisaties en individuen gaan op basis van instrumentele argumenten een rationele transactie aan, waarbij een organisatie de arbeid verwerft van een individu in ruil voor een salaris, en eventueel hierbij secundaire arbeidsvoorwaarden. Individuen worden aangesteld als werknemers, en elk gedrag van de werknemer dient bij te dragen aan de financiële doelen van de organisatie (Harvey, 2005). Dit is herkenbaar in de wijze waarop theorieën gebruikt worden om de werkrelatie tussen werkgever en werknemer te verklaren. De *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) bijvoorbeeld stelt dat een werknemer en werkgever zich aan elkaar verbinden door wederzijdse verplichtingen. Hoewel de theorie geformuleerd is rondom economische en sociale relaties, is het *gebruik* van de theorie in hedendaags A&O-psychologisch onderzoek voornamelijk gericht op het verklaren van de instrumentele relatie tussen werkgever en werknemer (zie bijv. Blau, 1964; Rousseau, 1995). Respect voor en vertrouwen in de werknemer wordt dan instrumenteel geconceptualiseerd in dienst van de organisatieprestatie.

Een soortgelijk instrumenteel gebruik van de werknemer betreft onderzoek naar betrokkenheid. Hoewel betrokkenheid van werknemers (*commitment*) doorgaans als positief voor de werknemer wordt beschreven, legitimeert het merendeel van de studies onderzoek naar betrokkenheid op basis van de mogelijke link met bedrijfsprestatie (zie bijv. Harrison, Newman, & Roth, 2006). Kortom, het immateriële in de relatie tussen werkgever en werknemer wordt expliciet gekoppeld en ondergeschikt gesteld aan het materiële, de bedrijfswinst. Dit is in lijn met het neoliberalisme dat elk menselijk handelen voorstelt als koopwaar. Betrokkenheid, dat een intrinsieke waarde heeft voor een individu, wordt een extrinsieke waarde toebedeeld, waardoor het onderhandelbaar en verkoopbaar wordt, en dus instrumenteel. Betrokkenheid heeft geen intrinsieke waarde voor organisaties, maar slechts een instrumentele waarde wanneer het de bedrijfsprestatie beïnvloedt.

Instrumentaliteit heeft de A&O-psychologie diepgaand beïnvloed. Uitkomsten van conceptuele modellen worden doorgaans gedefinieerd binnen de doelen die organisaties stellen, zoals werkprestatie, ziekteverzuim, en innovatief gedrag (Harrison et al., 2006). Het is voor wetenschappers ook eenvoudiger onderzoek te publiceren waarin de link tussen gedrag van de werknemer en organisatieprestatie hard wordt gemaakt dan wanneer de focus ligt op ‘zachte’ uitkomsten (Pauwe, 2009). De A&O-psychologie wordt in die hoedanigheid geleid door een sterke focus op het voorspellen van organisatieprestaties door de attitudes en gedrag van werknemers. De recente trend waarbij de nadruk ligt op ‘valorisatie’ (Nauta & De Dreu, 2012), ofwel het maatschappelijk ‘nuttig’ maken van onderzoek, verhoogt dezelfde druk om aan te tonen als onderzoeker wat de waarde is van onderzoek naar werknemerbeleving van het werk; het aantonen dat de werknemer bijdraagt aan organisatieprestatie is hierbij als het ware de heilige graal (Pauwe, 2009). Zo kan bijvoorbeeld engagement leiden tot hogere organisatieprestaties, maar wordt niet of nauwelijks onderkend dat de druk om lange termijn *engaged* te zijn kan leiden tot burnout en gezondheidsproblemen (Purcell, 2014).

Er wordt terdege aandacht besteed binnen de A&O-psychologie aan zaken die niet per definitie instrumenteel zijn in een vrije markt, zoals werknemer welzijn. Zo is de aandacht voor positief organisatiegedrag (of positieve psychologie) ontstaan uit een behoefte om te breken met de utilistische onderzoekstraditie (Wright, 2003). Maar het blijkt dat empirisch onderzoek naar positief organisatiegedrag nog steeds sterk bepaald wordt door een drang om de utiliteit (i.e., instrumentaliteit) aan te tonen van positief organisatiegedrag, en het empirisch kunnen verbinden van positief organisatiegedrag met uitkomsten als commitment en werkprestatie (Bakker & Schaufeli, 2008; Youssef & Luthans, 2007). Zo blijft onderzoek paradoxaal genoeg hangen in de neoliberale traditie van winstmaximalisatie door het instrumenteel inzetten van de factor mens in de organisatie. Een treffend voorbeeld is de

recente conceptuele studie van Clarkson (2014) naar de rol van altruïsme in werk, waar een model wordt gepresenteerd waarin altruïsme (van medewerkers) expliciet gekoppeld wordt aan succes van de organisatie. Kernvraag is dan ook of een organisatie zou investeren in het bevorderen van altruïsme, wanneer het de organisatieprestaties zou ondermijnen. Kortom, het wetenschappelijke denken binnen de A&O-psychologie wordt sterk beïnvloed door het instrumenteel denken over de rol van de werknemer. Het probleem dat hiermee ontstaat is dat werk geen intrinsieke functie meer heeft, en dat A&O-psychologisch onderzoek niet meer de intrinsieke waarde van werk voor mensen als uitgangspunt neemt.

Bovendien wordt er in de A&O literatuur nauwelijks gerefereerd aan het neoliberale paradigma dat ten grondslag ligt aan veel onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld als eerste reden voor onderzoek naar informeel werkplekieren gerefereerd aan de mogelijkheden om “productiviteit, de economische groei en de competitiviteit van organisaties op de langere termijn” te bevorderen (Van Ruysseveldt & Van Dijke, 2012, p.28). Verder wordt in een introductie op een themanummer over job crafting gesteld dat “een belangrijke vraag is wat job crafting aan de organisatiepraktijk kan bijdragen. Welke effecten heeft job crafting bijvoorbeeld op de prestaties op individueel, team- en organisatieniveau of op de inzetbaarheid van werknemers?” (Dorenbosch, Bakker, Demerouti, & Van Dam, 2013, p12)<sup>iii</sup>. De gebruikte argumenten duiden op een instrumenteel inzetten van praktijken zoals informeel werkplekieren en job crafting. Beide voorbeelden bevatten een neoliberale assumptie dat arbeidsinterventies slechts instrumenteel zijn in dienst van de organisatieprestaties, terwijl er tevens andere argumenten aangedragen kunnen worden voor het onderzoeken van deze begrippen, waar ik later op in zal gaan.

### *3.2 Individualisme en zelfredzaamheid*

Een tweede invloed van het neoliberalisme op het denken in de A&O-psychologie is de focus op individualisme en zelfredzaamheid, en hiermee de veronachtzaming van het belang van

het collectief. Het is niet meer vanzelfsprekend dat de organisatie op paternalistische wijze functioneert en voor de werknemer zorgt. De traditionele arbeidsrelatie waar werknemers een relatie aangaan met de organisatie met levenslange baan zekerheid, en waar werknemers stap voor stap hogerop komen in de organisatie, bestaat niet meer (Rousseau, 1995). Het 'nieuwe psychologisch contract' (Rousseau, 1995), betekent een einde van de paternalistische organisatie en een herconceptualisering van de werkgever-werknemer relatie waarbij de werknemer geacht wordt zelfredzaam te zijn. Er is ook een afname geconstateerd van de invloed van de vakbeweging (Godard, 2014), ofwel de collectieve representatie van werknemers in organisaties en sectoren. Deze inherente neoliberalisering van de werkrelatie (Jessop, 2002) betekent dat werknemers zelf moet zorgen om werk te hebben, nieuw werk te vinden, en employable te blijven, *ook* tijdens ziekte, familieomstandigheden of op hogere leeftijd (Klehe, De Pater & Koen, 2012; Van der Heijden, 2012). De werknemer die niet zelf zorgt employable te zijn (of te worden) is dan ook zelf verantwoordelijk voor de mogelijke negatieve consequenties, zoals werkloosheid. Het is geenszins vreemd dat de afgelopen jaren een enorme groei is ontstaan in onderzoek naar werknemer zelfredzaamheid, zoals proactiviteit (Parker, Bindl, & Strauss, 2010), initiatief nemen (Morrison & Phelps, 1999), job crafting (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010), individuele afspraken met de werkgever (i-deals; Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008), en employability (Van der Heijden, 2012). Onderzoek toont aan dat werknemers die meer van dit soort gedragingen vertonen, beter presteren en meer carrièresucces hebben (zie bijv. Hornung et al., 2008; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Echter, neoliberalisme zorgt ook voor een groeiende spanning tussen organisatie en werknemer. Een eenzijdige focus op winstmaximalisatie gaat doorgaans gepaard met kostenbesparingsprogramma's, waaronder massa-ontslagen en automatisering (Peck et al., 2009). Werknemers kunnen daarom te maken krijgen met werkloosheid en

baanonzekerheid, en worden in die situatie gedwongen om zelfredzaam te worden in een gedereguleerde samenleving.

Proactief gedrag, risico's nemen, en zelf stappen zetten worden in een neoliberale samenleving een noodzakelijke voorwaarde om te overleven. A&O-psychologisch onderzoek, echter, richt zich voornamelijk op de positieve uitkomsten van proactief gedrag, terwijl er geen of weinig aandacht wordt geschonken aan de werknemer die niet mee *kan* in de strijd om zelfredzaamheid, en dan wel uit persoonlijkheid (Seibert et al., 1999), dan wel uit situationele omstandigheden (Parker et al., 2010), zich niet proactief opstelt en diens gevolg geen succes behaalt. Onderzoek is eenzijdig gericht op de positieve uitkomsten van proactiviteit, terwijl er te weinig aandacht is voor de redenen waarom mensen niet proactief kunnen of willen zijn (Olson, 2013). Terwijl een liberaal paradigma dicteert dat individuen zelfredzaam moeten zijn, is deze assumptie dus ook in veel A&O-psychologisch onderzoek waarneembaar. Een gevolg is dat binnen de A&O-psychologie het belang van het collectief veronachtzaamd wordt, en thema's als collectieve representatie en bescherming van de werknemer weinig aandacht ontvangen. Samengevat toont neoliberalisme zich in de A&O-psychologie door een focus op instrumentaliteit en zelfredzaamheid. Hieronder zal ik neoliberalisme evalueren (zie ook Tabel 1), en een alternatief bieden voor de dominantie van het neoliberalisme in de A&O-psychologie.

#### **4 Een alternatief voor het neoliberalisme**

##### *4.1 Kritiek op het neoliberalisme*

Menig auteur heeft reeds gewezen op de essentiële fouten in het neoliberale paradigma (McMurtry, 1999; Harvey, 2005; Olson, 2013). Met name de veronderstelling van de onzichtbare hand van de vrije markt die het systeem zou reguleren, en de notie dat mensen altijd rationeel zijn en gericht op winstmaximalisatie, worden bekritiseerd (Jessop, 2002; Sedlacek, 2011; Van Apeldoorn & Overbeek, 2012). Veel onderzoek heeft aangetoond dat

mensen niet enkel zijn gericht op winstmaximalisatie, en menselijk gedrag wordt niet slechts door de ratio gedreven, maar ook door gewoonte, gevoel en onbewuste niet-rationele processen (Kelly, 2003; Lord, Diefendorff, Schmidt, & Hall, 2010; Sedlacek, 2011).

Contouren van een tegenbeweging tegen de neoliberale dominantie zijn zichtbaar in zowel de maatschappij als wetenschappelijk onderzoek (Peck et al., 2009). Er is bijvoorbeeld een verandering waarneembaar in de jongste generatie die de arbeidsmarkt betreedt, en waarden zoals ontwikkeling en betekenisverlening in het werk laat prevaleren boven de neoliberale waarden als winstmaximalisatie (Hess & Jepsen, 2009). Zo bestaat de mogelijkheid om een zinvol leven te leiden door werk, maar ook buiten het werk zin te kunnen geven aan het leven. Tevens kan het perspectief van de menselijke waardigheid een alternatief bieden tegen neoliberalisme.

#### *4.2 Menselijke waardigheid als alternatief voor neoliberalisme*

Terwijl neoliberalisme de mens als middel tot een doel (winstmaximalisatie van bedrijven) ziet, stelt de filosoof Immanuel Kant dat een mens nooit een middel kan zijn, maar altijd het doel op zich, omdat de mens een inherente waardigheid heeft. Het concept ‘menselijke waardigheid’ biedt daarom de potentie om voorbij neoliberalisme een basis te bieden waarop bedrijven georganiseerd kunnen worden, en waarop nieuwe, relevante A&O-psychologische vraagstukken kunnen worden geformuleerd (Bescond, Chataignier, & Mehran, 2003).

Menselijke waardigheid (*Human Dignity*) is een begrip dat niet voorkomt in de A&O-psychologie, maar nauw verwant is aan bekendere constructen als eerlijkheid en rechtvaardigheid (Peccoud, 2007). Centraal is de notie dat elk mens het belangrijkste in het leven vindt dat het als een persoon, een mens, behandeld wordt (Barresi, 2012). Menselijke waardigheid wordt gedefinieerd als het onvervreembare recht van elk mens tot zelfrespect en respect van anderen, om zelf de levensstandaard en principes vast te kunnen stellen, en hiernaar te leven (Bal & Lub, 2015; Sjoukes, 2012). Menselijke waardigheid is ontstaan in

Kantiaanse filosofie waarin gesteld wordt dat de mens nooit een middel tot een doel is, maar altijd het doel zelf (Killmister, 2010). Menselijke waardigheid impliceert een vrije wil, en dus ook de vrije keuze van een mens tot werk (Rousseau, 2012). De waardigheid van elk mens is een fundamenteel universeel recht. Het behelst, echter, niet slechts het recht op een menswaardige behandeling, maar ook een plicht van elk mens tot het waardig gedragen. Individuen en organisaties hebben de plicht om mensen niet hun waardigheid te ontnemen door ze onwaardig te behandelen (Peccoud, 2007). In deze conceptualisatie is menselijke waardigheid een begrip dat enkel kan bestaan in relationele zin, waarbij het de uitgangspunten beschrijft van intermenselijk contact. Respect voor de ander en autonomie staan centraal in het menselijke waardigheidsparadigma, en derhalve is individuele vrijheid afhankelijk van een ander.

Menselijke waardigheid verschilt van eerlijkheid en rechtvaardigheid. De basis van waardigheid ligt in de *mens*, terwijl rechtvaardigheid en eerlijkheid gebaseerd zijn op een oordeel over een bepaalde *handeling*. Zo wordt bijvoorbeeld in de huidige crisis ontslag van werknemers op neoliberale gronden gerechtvaardigd om zo een organisatie te kunnen redden van faillissement (Godard, 2014). Dit laat echter niet onverlet dat de waardigheid van een werknemer hierbij geschonden kan worden (Bouckaert, 2007). De waardigheid is gegrond in de persoon, en is onlosmakelijk verbonden met de persoon, en niet met de situatie.

In een economisch paradigma waar menselijke waardigheid centraal staat, worden alle oordelen over economisch handelen afhankelijk van het criterium of het handelen ernaar streeft de menselijke waardigheid te respecteren, te beschermen en te bevorderen. Zowel organisaties als individuen dienen te streven naar de garantie van de menselijke waardigheid van werknemers, klanten, leveranciers en andere stakeholders. De uitgangspunten van een paradigma dat zich baseert op de menselijke waardigheid zijn samengevat in Tabel 1.

Op maatschappelijk niveau zijn er twee leidende principes, die tegengesteld zijn aan het neoliberalisme. Terwijl in de neoliberale staat de overheid primair in dienst staat van grote bedrijven en kapitaal (Harvey, 2005), is een menswaardige maatschappij gericht op het in stand houden van balans tussen de verschillende actoren in de samenleving: burgers, bedrijven, overheid en instituties (Pirson & Lawrence, 2010). Individuen zijn hierdoor ook niet enkel uit op zelfbehoud en zelfredzaamheid, maar er ontstaat ruimte voor sociale cohesie in de maatschappij aangezien mensen niet slechts handelen uit eigenbelang maar ook om de waardigheid van een ander te respecteren.

Organisaties in een menselijke waardigheidsparadigma dienen niet slechts de aandeelhouders, zijn niet slechts op korte termijn winst gericht, en operationaliseren de werkrelatie niet enkel in contractuele termen. Organisaties die menselijke waardigheid voorop stellen vormen sociale gemeenschappen, waar aandacht is voor de belangen van alle stakeholders, en zijn gericht op de lange termijn. De relatie met werknemers is gericht op de individuele waardigheid, en werk wordt in die hoedanigheid georganiseerd rondom participatie en zingeving. Enerzijds stelt werk mensen in staat om deel uit te maken van, en te participeren in, werk en organisaties. Een fundamenteel doel van het menselijk leven is onderdeel te zijn van een collectief, en deel uit te maken van een organisatie vervult de menselijke behoefte aan relaties (Ryan & Deci, 2000). Bovendien is werk een belangrijk middel tot zingeving, en kunnen mensen door middel van hun werk betekenis verlenen aan hun leven en aan hun relaties tot anderen. Organisaties die gericht zijn op de menselijke waardigheid stellen als basisprincipe dat de organisatie om deze reden bestaat, en bieden mensen de mogelijkheid om behoeftes als zingeving te vervullen. Op deze wijze wordt de werkrelatie relationeel en niet enkel transactioneel, waardoor mensen geneigd zullen zijn meer op lange termijn zich te verbinden aan organisaties, en vice versa (Rousseau, 1995).



Menselijke waardigheid is tenslotte ook op individueel niveau een leidende filosofie waardoor het doel van het individu in het economisch handelen niet slechts gedefinieerd wordt in termen als winstmaximalisatie en eigenbelang, maar veelal in termen van balans. Gelijk de maatschappelijke verhoudingen gericht zijn op het creëren van een balans, is het individu gericht op de balans in het werk en leven (Pirson & Lawrence, 2010). Balans houdt dus in dat individuen hun wensen in evenwicht brengen met de wensen van mensen om hen heen. Hierdoor zijn mensen op werk niet enkel gericht op het eigenbelang, maar brengen dit in evenwicht met de wensen en belangen van andere op het werk.

Samenvattend biedt het paradigma van de menselijke waardigheid een alternatief voor het neoliberalisme, en kan het een vorm vinden in organisaties en de A&O-psychologie.

Organisaties die de menselijke waardigheid respecteren, beschermen en bevorderen, dienen zich enerzijds te distantiëren van de principes die geldend zijn voor neoliberale organisaties (zoals een focus op winstmaximalisatie). Anderzijds opereren deze organisaties binnen een bestaande situatie die nog steeds gekenmerkt wordt door de dominantie van het neoliberale paradigma (Jessop, 2002). Een vorm die zich hierbij aanpast is de organisatiedemocratie, die de brug vormt tussen de huidige situatie en de organisatie gebaseerd is op de menselijke waardigheid.

## **5 Organisatiedemocratie en menselijke waardigheid**

Democratie is een principe dat alom wordt gewaardeerd als basis van het politieke systeem.

Inspraak van burgers in beslissingen ten aanzien van politiek, maatschappij en economie is een vast beginsel dat zeer weinig betwijfeld of bestreden wordt in de Westerse wereld.

Democratie geeft mensen inspraak, een mate van autonomie, en de mogelijkheid om zaken vorm te geven zoals de meerderheid dit wil. Een gezond functionerende democratie voorkomt dan ook willekeur, nepotisme, dictatuur en corruptie. Democratie betekent dat de burgers regeren met het grondprincipe van ‘morele reciprociteit’: individuele macht wordt

gestroomlijnd met de behoeftes van de gemeenschap door een idee van gezamenlijke doelstelling (De Jong & Witteloostuijn, 2004). In Nederland is door middel van ondernemingsraden en belangenbehartiging van vakbonden traditioneel ook op het werk en binnen organisaties een focus op inspraak. Democratie behelst tevens de idee van collectieve representatie en de ontwikkeling van gemeenschappen (De Jong & Witteloostuijn, 2004). In een samenleving die gericht is op menselijke waardigheid staat de inspraak van elke individu centraal; geen mens mag de mogelijkheid worden ontnomen om inspraak te hebben bij beslissingen die direct betrekking hebben op het individu zelf. Door middel van democratie hebben mensen inspraak op het landsbestuur door vertegenwoordiging in het parlement, en een groeiend aantal bedrijven is, geïnspireerd door dit idee, democratische principes gaan toepassen in de organisatie (Harrison & Freeman, 2004). Er is veel onderzoek dat aantoont dat het hebben van invloed op beslissingen voor mensen belangrijk is (Gong, Law, Chang & Xin, 2009). Echter, wanneer het om grote beslissingen gaat, zoals bijvoorbeeld ontslag van medewerkers, is de invloed van individuele medewerkers doorgaans zeer gering (De Jong & Witteloostuijn, 2004). Daarom is er een essentieel verschil tussen participatie van medewerkers op niet-bindende gronden en de organisatiedemocratie, waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om direct mee te beslissen over de essentie van de bedrijfsvoering.

Organisatiedemocratie kan op vele manieren bestaan, en er zijn diverse voorbeelden van organisaties waarbij in verschillende mate democratie is ingevoerd (Butcher & Clarke, 2002). Centraal principe, echter, is dat wezenlijke beslissingen die de organisatie aangaan, niet van bovenaf worden opgelegd aan medewerkers, maar door medewerkers via democratische processen worden genomen. Zo geeft democratie de mogelijkheid aan elke medewerker om niet slechts een radar in het geheel te zijn, maar een wezenlijk onderdeel te zijn van een gemeenschap die een doel heeft waarin de waardigheid van elke betrokkene voorop staat. Zo

worden organisaties méér dan instituties die bestaan om winst te maken, maar ook gemeenschappen waarin mensen samen komen om te creëren en te produceren.

Organisatie-democratie gaat ervan uit dat de mens niet een kostenpost is die beheerst moet worden, maar een sleutel tot innovatie en duurzaamheid. Het wordt al jaren succesvol toegepast bij bedrijven als de Nederlandse Breman Installatiegroep (De Jong & Witteloostuijn, 2004), maar wereldwijd zijn de bekende voorbeelden als Semco in Brazilië, Sekem in Egypte, SMUD in de Verenigde Staten, en Mondragon in Spanje.

De diverse bestaande vormen van organisatie-democratie tonen aan dat systemen kunnen ontstaan die een levensvatbaar alternatief vormen voor het huidige dominante neoliberale systeem. In democratische organisaties kan bijvoorbeeld in economisch moeilijke tijden gekozen worden om geen personeel te ontslaan, zoals gebruikelijk is geworden onder ondemocratische organisaties, maar om inkomen over alle medewerkers (tijdelijk) te verlagen, zodat werknemers niet werkloos worden en niet aangetast worden in hun menselijke waardigheid (Bouckaert, 2007). Het is ook niet verwonderlijk dat in reactie op toenemende neoliberalisering van universiteiten de roep om democratie in universiteiten toeneemt (De Nieuwe Universiteit, 2015).

Zo wordt democratisering een weg die moderne organisaties kan leiden naar een systeem gebaseerd op de menselijke waardigheid en niet op neoliberalisme. Het biedt mensen ook de mogelijkheid om controle te hebben over hun omgeving, en de wijze waarop organisaties functioneren (Ben-Ner & Jones, 1995). Beloningsbeleid, bijvoorbeeld, wordt iets waar alle medewerkers over beslissen, en is het minder waarschijnlijk dat grote inkomensverschillen ontstaan tussen werknemers binnen hetzelfde bedrijf (Butcher & Clarke, 2002). Tenslotte verdwijnen banen in de traditionele zin doordat de relatie tussen mens en organisatie en werk verwordt tot een voortdurende afstemming tussen wat nodig is en wat de gemeenschap waardevol vindt. Er zijn inherente nadelen aan democratisering te noemen zoals langzamere

besluitvorming, weerstand en een mogelijke dominantie van kleine meerderheden (zie bijv. Butcher & Clarke, 2002; Cheney & Cloud, 2006; De Jong & Witteloostuijn, 2004; Harrison & Freeman, 2004). Desalniettemin biedt de organisatiedemocratie een vorm om de waardigheid te respecteren, beschermen en bevorderen, de kans te bieden aan mensen om te participeren in het arbeidsproces en betekenis te verlenen aan werk. Democratieën zijn ook meer gericht op de lange termijn, op sociale gemeenschappen waar alle stakeholders een rol spelen in het besluitvormingsproces (Rousseau & Shperling, 2003).

## **6 Menselijke waardigheid, organisatiedemocratie en A&O-psychologie**

Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie hebben belangrijke implicaties voor de A&O-psychologie, en de relevante onderzoeksthema's binnen het vakgebied. Zoals boven beschreven, wordt de agenda van A&O-psychologisch onderzoek nog sterk bepaald en beïnvloed door neoliberale thema's en assumpties. Onderzoek naar een nieuw paradigma van de menselijke waardigheid binnen de A&O-psychologie roept op diverse wijzen vragen op voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste is het belangrijk dat onderzoekers de assumpties die ten grondslag liggen aan hun onderzoek en argumenten kritisch evalueren. In de A&O-psychologie zijn in veel studies neoliberale assumpties waarneembaar over instrumentaliteit van werk en werknemers.

Bijvoorbeeld onderzoek gericht op het voorspellen van organisatiewinsten door attitudes en gedrag van werknemers (Harrison et al., 2006), en onderzoek gericht op de rol van zelfredzaamheid op de werkvloer door middel van proactiviteit of job crafting (Dorenbosch et al., 2013; Parker et al., 2010) bevatten neoliberale assumpties. Wanneer onderzoekers argumenten formuleren is het dus van groot belang te onderkennen welke ideologische assumpties de argumenten inhoud geven. Indien afstand genomen wordt van neoliberalisme (Harvey, 2005), kunnen assumpties op basis van de menselijke waardigheid deze plaats innemen. Concreet betekent dit dat onderzoekers in het vormgeven van onderzoek,

argumenten en artikelen, expliciet rekening kunnen houden met de onderliggende assumpties. Indien bijvoorbeeld menselijke waardigheid voorop gesteld wordt, kan de intrinsieke waarde van werk voor mensen losgekoppeld van de instrumentele waarde van werk voor organisaties. Hierdoor ontstaat ruimte om onderzoek te doen waarbij de waardigheid van de mens als uitkomst onderzocht wordt in plaats van bedrijfswinst en utiliteit. Redacteuren en reviewers van artikelen kunnen ook aangemoedigd worden om in het reviewproces de validiteit van argumenten in de ideologische context te eevalueren.

Menselijke waardigheid biedt tevens een perspectief om nieuwe onderzoeksvragen te stellen. Een belangrijke vraag dient zich aan hoe organisaties de menselijke waardigheid van hun werknemers kunnen beschermen en bevorderen. Bovendien is het belangrijk om te onderzoeken welke interventies organisaties kunnen plegen om schending van menselijke waardigheid te herstellen. Menselijke waardigheid kan een manier zijn voor onderzoekers om onwaardige omstandigheden en behandeling in kaart te brengen (zie bijv. de studie in de Foxconn fabriek in China; Lucas, Kang, & Li, 2013). Bovendien kunnen nieuwe uitkomsten gedefinieerd worden op basis van onderzoek naar menselijke waardigheid in organisaties. Menselijke waardigheid kan worden onderzocht in relatie tot werknemer participatie, de mate waarin werk betekenis verleent, en de mate waarin menselijke waardigheid bijdraagt aan sociale cohesie op de werkvloer. Dit soort uitkomsten kunnen prevaleren boven korte-termijn winst van organisaties.

Vervolgens biedt het perspectief van de menselijke waardigheid de mogelijkheid om bestaande onderzoeksthema's in een nieuw perspectief te plaatsen. Groeiende aandacht voor individualisering op het werk, het nieuwe werken, creativiteit, en duurzame inzetbaarheid (zoals verwoord in recente reeksen en een themanummer van *Gedrag & Organisatie*), kunnen voortbouwend op het nieuwe paradigma explicieter processen en uitkomsten definiëren die van belang zijn voor menselijke waardigheid. Een voorbeeld is onderzoek naar

duurzame inzetbaarheid, dat doorgaans uitgaat van de vraag wat de voordelen zijn voor organisaties om te investeren in duurzame inzetbaarheid en het behouden van oudere werknemers (Van der Heijden, 2012). Duurzame inzetbaarheid vanuit een menselijke waardigheidsparadigma veronderstelt dat duurzame inzetbaarheid een intrinsieke uitkomst is, die gewaardeerd wordt omdat het bijdraagt aan de waardigheid van de werknemer en de gemeenschap. Een ander voorbeeld betreft onderzoek naar proactiviteit en job crafting, dat een nieuw perspectief krijgt in een menselijke waardigheidsparadigma. Onderzoeksvragen kunnen dan geformuleerd worden die betrekking hebben op waarom werknemers *niet* proactief (kunnen/willen) zijn en waarom mensen *niet* job craften. Mogelijke vraagstellingen zijn hoe kunnen proactiviteit en job crafting zorgen voor schending van de menselijke waardigheid (bijv. omdat proactieve werknemers bronnen opeisen ten koste van anderen; Bal & Lub, 2015), en hoe binnen organisaties proactiviteit van werknemers kan aangewend worden om de menselijke waardigheid te bevorderen.

Tenslotte biedt het perspectief van de menselijke waardigheid de mogelijkheid om nieuwe onderzoeksmethodes aan te wenden. Traditioneel is onderzoek binnen de A&O-psychologie gericht op de individuele percepties van werknemers ten aanzien van hun werk en het werkproces (doorgaans gemeten via vragenlijsten). De nadruk van een perspectief vanuit de menselijke waardigheid ligt op de relatie tussen individuen, en de verschillende stakeholders. Menselijke waardigheid opereert altijd in een *multilevel* structuur, waarbij individuen worden beïnvloed door wat er gebeurt op een hoger niveau, terwijl groepen en organisaties weer beïnvloed worden door individuen. Hoewel menselijke waardigheid in essentie een individuele perceptie betreft, kunnen groepen ook collectieve percepties ontwikkelen ten aanzien van de mate waarin menselijke waardigheid gerespecteerd wordt in organisaties. Deze collectieve percepties kunnen invloed hebben op individuen, en toekomstig onderzoek kan hier meer inzicht in bieden. Ook stakeholders buiten organisaties, zoals gemeenschappen,

burgers, en anderszins betrokkenen dienen onderzocht in de mate waarin respect voor de menselijke waardigheid effecten heeft buiten de organisatiegrenzen. Een fabriek is niet slechts afhankelijk van de werknemers, toeleveranciers en afnemers, maar ook van de omwonenden, de gemeente waarin de activiteiten plaatsvinden, en van andere bedrijven en instituten in de omgeving. In die zin richt onderzoek naar menselijke waardigheid zich niet enkel op de gevolgen voor werknemer of organisatie, maar ook wat de gevolgen zijn van attitudes en gedrag voor een bredere groep van stakeholders. Een vraag voor A&O-psychologisch onderzoek zou bijvoorbeeld zijn of democratische organisaties bijdragen aan percepties van participatie en zingeving voor zowel werknemers als de gemeenschap rondom de organisatie, zoals burgers en omwonenden.

## **7 Conclusie**

Het huidige artikel stelde zich ten doel te analyseren welke invloed het neoliberale paradigma heeft op de A&O-psychologie en het huidige onderzoeksveld. De invloed van het neoliberalisme op de A&O-psychologie manifesteert zich met name via het instrumentaliteitsdenken en de eenzijdige focus op zelfredzaamheid van werknemers. Enerzijds is veel A&O-psychologisch onderzoek gericht op de instrumentele rol van werknemers voor organisaties (Paauwe, 2009), terwijl anderzijds veel recent onderzoek binnen de A&O-psychologie eenzijdig gericht is op de voordelen van individualisering en zelfredzaamheid van individuele werknemers. Het onderkennen van de ideologische connotatie binnen het vakgebied geeft ook de ruimte om alternatieven te formuleren, en onderzoek uit te voeren dat gestoeld is op een alternatief paradigma.

In het huidige artikel heb ik daarom menselijke waardigheid geconceptualiseerd als een mogelijk alternatief voor het neoliberale paradigma (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014; Pirson & Lawrence, 2010). Door menselijke waardigheid te introduceren in de A&O-psychologie is er een ideologische basis om het menselijk handelen te beoordelen

buiten het neoliberale paradigma. Menselijke waardigheid biedt dan ook de mogelijkheid voor samenlevingen, organisaties, en individuen om zich te richten op de lange termijn, alle stakeholders in de economie, en op participatie en zingeving van de burger in het economisch handelen. Dit sluit bijvoorbeeld aan bij recente aandacht die is gekomen voor de herwaardering van vakmanschap in het productieproces (Sennett, 2008). Hiermee wordt arbeid niet slechts een kostenpost voor organisaties, maar een mogelijkheid voor mensen om hun vakmanschap te tonen, en aandacht aan een product of dienst te kunnen schenken. Hierdoor treedt verpersoonlijking van het productieproces op, waardoor de inherente waarde van het product of dienst toeneemt. Zo verkrijgt de producent, het product en de consument de waardigheid die inherent is aan het productieproces. In het artikel is verder beargumenteerd dat de organisatiedemocratie de vorm is waarin menselijke waardigheid gestalte kan krijgen in organisaties (Cheney & Cloud, 2006).

Vervolgonderzoek is nodig teineinde kennis met betrekking tot de rol van menselijke waardigheid in organisaties te vergroten. Ten eerste heeft dit artikel menselijke waardigheid geïntroduceerd in de A&O-psychologie. Er is echter meer onderzoek nodig waarin de conceptualisering van menselijke waardigheid wordt verfijnd en verder uitgewerkt. Een van de belangrijkste vragen is of menselijke waardigheid objectief vastgesteld kan worden, of dat het per definitie percepties betreft van mensen over hoe zij behandeld worden (Lucas et al., 2013). Bovendien kan het van belang zijn om menselijke waardigheid te contextualiseren binnen de werksituatie, en een verfijnde definitie te introduceren die betrekking heeft tot menselijke waardigheid op het werk (Killmister, 2010). Nauw verwant hieraan is de vraag hoe menselijke waardigheid gemeten kan worden. Empirisch onderzoek hiernaar is schaars, en wordt voornamelijk uitgevoerd met betrekking tot percepties van mensen over schending van hun waardigheid (Lucas et al., 2013). Het is plausibel dat menselijke waardigheid zich manifesteert voor mensen wanneer zij ervaren dat er een schending heeft plaatsgevonden (zie



bijv. een zelfde redenering met betrekking tot psychologisch contract; Rousseau, 1995). Het is daarom belangrijk om in vervolgonderzoek ook onderscheid te maken tussen respecteren, beschermen, bevorderen en schenden van de menselijke waardigheid en de effecten hiervan. Schendingen van menselijke waardigheid kunnen leiden tot minder werknemer welzijn, en reacties van werknemers op de economische crisis kunnen onderzocht worden in het perspectief van menselijke waardigheidsschendingen. Zo is het plausibel dat wanneer werknemers de perceptie hebben dat hun menselijke waardigheid geschonden is, zij minder gemotiveerd zijn in hun werk en afnemende gevoelens van sociale cohesie op het werk ervaren, waardoor zij minder geneigd zijn een constructieve bijdrage te leveren aan werk. Deze schendingen kunnen gedrag verklaren in aanvulling op rechtvaardigheid en eerlijkheid (Bal & Vink, 2011).

Vervolgonderzoek dient ook verder de relatie tussen menselijke waardigheid en organisatiedemocratie te onderzoeken. Het is beargumenteerd dat de organisatiedemocratie een mogelijkheid biedt voor menswaardige behandeling van werknemers, maar het betreft een empirische vraag in welke organisatievorm menselijke waardigheid meer waarschijnlijk gerespecteerd en geschonden wordt. Natuurlijk moet een verdere exploratie van de menselijke waardigheid in organisaties gepaard gaan met een analyse van hoe organisaties en werknemers in het huidige systeem functioneren; organisaties kunnen slechts voortbestaan wanneer zij een gezonde financiële balans behouden. Winst is daarom een uitgangspunt dat een belang heeft, maar het is tijd om andere belangen meer relevantie toe te schrijven, waardoor alternatieven mogelijk worden voor de eenzijdige focus op winstmaximalisatie (Morgan, 2015).

Veel theorieën en modellen die in de A&O-psychologie worden gebruikt zijn niet per definitie liberaal, maar maken gebruik van neoliberale assumpties. Wanneer onderzoekers explicieter afstand nemen van deze assumpties, en hernieuwde assumpties opnemen, kunnen

theorieën en modellen nieuwe inzichten opleveren die relevant zijn voor zowel wetenschappers als praktijkbeoefenaars. Deze hernieuwde assumpties, waaronder het menselijke waardigheidsparadigma, moeten verder geconceptualiseerd worden en toegepast in het vakgebied. Een inherente beperking van menselijke waardigheid is de conceptuele breedte waarin het opereert, en de moeilijkheid om een nauwe definitie te geven aan het concept. Hierdoor is er een risico voor ‘conceptuele vaagheid’ waardoor onderzoekers zich belemmerd voelen het concept in te lijven in theorievorming, argumentaties, en empirisch onderzoek. Het is daarom van groot belang om het concept menselijke waardigheid verder te ontwikkelen teneinde toepasbaarheid van het begrip voor onderzoek te vergroten.

Samengevat, de afgelopen decennia hebben in het teken gestaan van neoliberalisme en een grote focus op individueel eigenbelang en winstmaximalisatie. De verandering in paradigma naar een menswaardiger uitgangspunt biedt talloze nieuwe onderzoeksvragen en uitdagingen voor de A&O-psychologie. Dit brengt niet enkel wetenschappelijke relevantie maar ook praktische antwoorden voor vraagstukken met betrekking tot hoe werk en organisaties er de komende jaren uit zullen zien.

### **Praktijkbox**

- Onderzoekers dienen in het formuleren van onderzoeksvragen en argumenten rekening te houden met onderliggende ideologische assumpties, die bijvoorbeeld gebaseerd kunnen zijn op neoliberalisme of menselijke waardigheid.
- A&O onderzoek kan zich meer richten op de uitkomsten gericht op bevordering van de menselijke waardigheid van werknemers, werkgevers en andere betrokkenen.

- Onderzoek kan zich richten op hoe organisatievormen, zoals de organisatiedemocratie, kunnen bijdragen aan bevordering van menselijke waardigheid in organisaties.

## Literatuur

- Achterhuis, H. (2012). *De utopie van de vrije markt*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Ackers, P. (2014). Rethinking the employment relationship: A neo-pluralist critique of British industrial relations orthodoxy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2608-2625.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bal, P.M., & Lub, X.D. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. In P.M. Bal & D.M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of coworkers* (in press). London: Psychology Press.
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 2794-2817.
- Barresi, J. (2012). On seeing our selves and others as persons. *New Ideas in Psychology*, 30, 120-130.
- Ben-Ner, A., & Jones, D.C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations*, 34, 532-554.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bescond, D., Chataignier, A., & Mehran, F. (2003). Seven indicators to measure decent work: An international comparison. *International Labour Review*, 142, 179-212.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bouckaert, L. (2007). Ethical opportunities in global markets. In D. Loose & S. Waanders. (Eds.), *Work and human dignity in the context of globalization* (pp. 80-89). Vught: Uitgeverij Damon.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31, 35-46.
- Cheney, G., & Cloud, D.L. (2006). Doing democracy, engaging the material. *Management Communication Quarterly*, 19, 501-540.
- Clarkson, G. P. (2014). Twenty-first century employment relationships: The case for an altruistic model. *Human Resource Management*, 53, 253-269.
- Clegg, S. (2014). Managerialism: Born in the USA. *Academy of Management Review*, 39, 566-585.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- De Jong, G., & Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful corporate democracy: Sustainable cooperation of capita and labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive*, 18, 54-66.
- De Nieuwe Universiteit (2015). <http://newuni.nl/>. Gedownload op 27 mei 2015.
- Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van Dam, K. (2013). Job crafting: De psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie*, 26, 3-15.
- George, J.M. (2014). Compassion and capitalism: Implications for organization studies. *Journal of Management*, 40, 5-15.
- Godard, J. (2014). The psychologicalisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24, 1-18.

- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., & Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*, 263-275.
- Grady, J. (2013). Trade unions and the pension crisis: Defending member interests in a neoliberal world. *Employee Relations, 35*, 294-308.
- Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive, 18*, 49-53.
- Harrison, D.A., Newman, D.A., & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*, 305-325.
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hess, N., & Jepsen, D.M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International, 14*, 261-283.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*, 1227-1234.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology, 93*, 655-664.
- Jessop, B. (2002). Liberalism, neoliberalism, and urban governance: A state-theoretical perspective. *Antipode, 34*, 452-472.
- Kelly, A. (2003). A critique of game theory. In: A. Kelly (Ed.), *Decision making using game theory. An introduction for managers* (pp. 174-181). Cambridge: Cambridge University Press.
- Killmister, S. (2010). Dignity: Not such a useless concept. *Journal of Medical Ethics, 36*, 160-164.

- Klehe, U.C., Koen, J., & De Pater, I.E. (2012). Ending the scrap heap? The experience of job loss and job search among older workers. In J.W. Hedge & J.C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 313-340). Oxford: Oxford University Press.
- Klein, N. (2007). *De shockdoctrine. De opkomst van rampenkapitalisme*. Breda: De Geus.
- Lord, R.G., Diefendorff, J.M., Schmidt, A.M., & Hall, R.J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, *61*, 543-568.
- Lucas, K., Kang, D., & Li, Z. (2013). Workplace dignity in a total institution: examining the experiences of Foxconn's migrant workforce. *Journal of Business Ethics*, *114*, 91-106.
- McMurtry, J. (1999). *The cancer stage of capitalism*. London: Pluto Press.
- Morgan, G. (2015). Elites, varieties of capitalism and the crisis of neo-liberalism. In G. Morgan, P. Hirsch, & S. Quack (Eds.), *Elites on trial (Vol. 43). Research in the Sociology of Organizations* (pp. 55-80). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, *42*, 403-419.
- Murphy, J., & Willmott, H. (2015). The rise of the 1%: An organizational explanation. In G. Morgan, P. Hirsch, & S. Quack (Eds.), *Elites on trial (Vol. 43). Research in the Sociology of Organizations* (pp. 25-53). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Nauta, A., & De Dreu, C. (2012). Een pleidooi voor valorisatie van de Arbeids- en Organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, *25*, 222-231.
- NRC (2014). <http://www.nrc.nl/next/van/2013/november/06/let-een-beetje-op-hem-1311179>. Gedownload op 27 mei 2015 van [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl).
- Olson, G. (2013). *Empathy imperiled: Capitalism, culture, and the brain*. New York: Springer Briefs in Political Science.

- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Peccoud, D. (2007). Decent work versus financial markets. In D. Loose & S. Waanders. (Eds.), *Work and Human Dignity in the Context of Globalization* (pp. 49-61). Vught: Uitgeverij Damon.
- Peck, J., Theodore, N., & Brenner, N. (2009). Postneoliberalism and its malcontents. *Antipode*, 41(s1), 94-116.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Pirson, M.A., & Lawrence, P.R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24, 241-254.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*, 7, 8-13.
- Rousseau, D.M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 553-570.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.



- Sedlacek, T. (2011). *Economics of good and evil: The quest for economic meaning from Gilgamesh to Wall Street*. Oxford University Press, USA.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*, 416-427.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
- Seymour, R. (2014). *Against austerity*. London: Pluto Press.
- Sjoukes, S. (2012). *On working with dignity. Introducing the construct of human dignity to the field of organizational psychology by means of the clarity trial*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Ongepubliceerde Master Thesis.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics, 62*, 13-24.
- Van Apeldoorn, B., & Overbeek, H. (2012). The life course of the neoliberal project and the global crisis. In H. Overbeek & B. van Apeldoorn (Eds.), *Neoliberalism in crisis* (pp. 1-20). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Van der Heijden, B. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van strategisch HRM. *Gedrag & Organisatie, 25*, 117-137.
- Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2012). Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplek leren? *Gedrag & Organisatie, 25*, 28-44.
- Wigger, A., & Buch-Hansen, H. (2012). The unfolding contradictions of neoliberal competition regulation and the global economic crisis: A missed opportunity for change? In H. Overbeek & B. van Apeldoorn (Eds.), *Neoliberalism in crisis* (p. 23-44). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.

Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, *33*, 774-800.

**Tabel 1 Neoliberaaal en Menswaardig Paradigma Gecontrasteerd**

	<b>Elementen</b>	<b>Paradigma</b>	
		<b>Neoliberalisme</b>	<b>Menselijke waardigheid</b>
<i>Maatschappijniveau</i>	Verantwoordelijkheid van de staat	Voorwaarden scheppen voor financiële waardecreatie	Een gebalanceerde maatschappij
	Verantwoordelijkheid van het individu	Zelfredzaamheid	Sociale cohesie
<i>Organisatieniveau</i>	Organisatie	Contractueel	Sociale gemeenschap
	Bestuur	Aandeelhouders gebaseerd	Stakeholder gebaseerd
	Doelen Tijdspectief Uitkomsten	Controle en efficiency Korte termijn Winst	Participatie en zingeving Lange termijn Waardigheid
<i>Individueel niveau</i>	Filosofie	Homo economicus	Menselijke waardigheid
	Doelen	Winstmaximalisatie	Balans
	Dispositie	Transactioneel	Relationeel

English Summary

## **Beyond Neoliberalism in Work and Organizational Psychology: Human Dignity and Workplace Democracy**

In the current paper I explore the relation between neoliberalism and work and organizational psychology. This paper explains how the neoliberal paradigm has influenced the way research is conducted in the field of work and organizational psychology. The paper continues with providing an alternative paradigm based on human dignity, which is translated into the concept of organizational democracy. The paper finishes with the implications of the human dignity paradigm for research in the field of work and organizational psychology, as well as an agenda for future research on the new paradigm.

Keywords: Neoliberalism, Human Dignity, Workplace Democracy, Work & Organizational Psychology.

---

<sup>i</sup> Mijn dank gaat uit naar Simon de Jong en Olivia Butterman die een inspiratie geweest zijn in het vormen van het artikel. Dank ook aan redacteur Bernard Nijstad, die met gedetailleerd commentaar de verdere ontwikkeling van het paper heeft geholpen.

<sup>ii</sup> Een uitgebreide beschrijving van het neoliberalisme valt buiten het doel van het artikel. Voor meer informatie biedt Harvey (2005) een wetenschappelijke inleiding, en bieden Achterhuis (2012), en Klein (2007) populair-wetenschappelijke kennis.

<sup>iii</sup> Beide voorbeelden zijn uit recente edities van Gedrag & Organisatie, en zijn willekeurig gekozen en dienen slechts ter illustratie.