

2. Kwaliteit van de arbeid: kleine verhalen en de grote lijn

Anekdoten en herinneringen aan Frank Pot opgehaald

Marc Peeters

2.1 Inleiding

Met deze bijdrage heb ik een tweeledige doelstelling. Allereerst een inhoudelijke: ik wil trachten vanuit mijn retrospectieve beleving een terugblik te geven op de ontwikkelingen rond de stand van en het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Parallel daaraan loopt mijn tweede doelstelling: ik wil een anekdotisch beeld schetsen van de rol die Frank Pot, mijn wapenbroeder in die tijd, daarin speelde. De volgende paragrafen geven een min of meer chronologisch overzicht van de fases die ik samen met hem doorlopen heb.

2.2 Kennismaking

In die dagen werkte ik als coördinator van de Wetenschapswinkel op de Universiteit van Maastricht. De telefoon ging en na het opnemen hoorde ik aan de andere kant allereerst een voorzichtig gekuch.

“Met Frank Pot, TNO, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg”.

“Uhh, hallo, goedenmiddag”.

“Ik bel voor twee dingen..... Kun je ons een exemplaar van je afstudeerscriptie toesturen?”.

“Jazeker, als u mij het adres geeft”, een tikkeltje verrast.

“Daarnaast wil ik je mededelen dat er binnenkort een vacature op onze afdeling voor een bedrijfskundige”.

“O ja, interessant”, met geforceerd enthousiasme.

“Ik stuur je de tekst wel toe”.

“Dank u”.

“Ik geef je nog het adres voor je scriptie: Postbus 124, 2300 AC, Leiden”.

“Dank u”.

“Tot ziens”.

Beduusd legde ik de hoorn op de haak.

Weken later viel er een brief van TNO op de deurmat geadresseerd aan dhr. S.A.M. Peeters. Dat waren de initialen van mijn broer. Ik had de woonruimte van hem overgenomen, op zijn naam. Wist ik veel, ik stuurde de brief door naar mijn broer. Kort daarna ontving ik een bericht van hem terug met de mededeling: *“Ik wil geen arbeidstechnoloog worden”.*

Later kon ik herleiden dat het secretariaat van TNO weliswaar mijn woonadres had achterhaald maar daar met behulp van de toenmalige PTT de abusievelijke voorletters aan had gekoppeld.

Ik solliciteerde op de functie van onderzoeker ‘Arbeid en Technologie’ bij het NIPG-TNO. Ondanks mijn wat té vlot geschreven brief werd ik uitgenodigd. Tijdens het gesprek werd mij

duidelijk wat voor iemand TNO zocht. *“Er moeten normen voor de kwaliteit van de arbeid komen”*, vertelde Frank Pot.

Ik werd gekozen. Frank Pot belde mij op op mijn (pseudo-)adres in Maastricht, met de mededeling: *“We hebben jou nodig”*.

Zo vertrok ik naar het westen van het land.

Frank Pot kende ik van het boekje *“Zeggenschap over je werk”*, geschreven samen met F. van Waarden (Pot & Van Waarden, 1983). Tegen dat soort mensen keek ik toen als rookie hoog op.

In het begin deed Frank mij ook sterk denken aan Karl Marx (die ik enkel van oude afbeeldingen kende), vanwege zijn imposante baard.

Mocht er van ontzag sprake zijn geweest, dan verdween dat snel door de amicale wijze van omgang die Frank hanteerde. Vrij kort na mijn entree nodigde hij mij uit bij hem thuis. Na het eten praatten we wat door over de projecten die ik net onder handen had gekregen. Plots zei hij: *“Daar moet je op promoveren”*. Ik fronste mijn wenkbrauwen en deed er het zwijgen toe. Desondanks knoopte ik de aanwijzing in mijn oren en besloot ik al mijn onderzoeksgegevens goed te documenteren.

Ik werkte veel samen met Frank. De samenwerking kreeg gestalte in twee pijlers: het WEBA-project (dat ik hier onder bespreek) en het project in de kledingindustrie (dat in de volgende paragraaf aan de orde komt).

2.3 Conceptualisatie WEBA

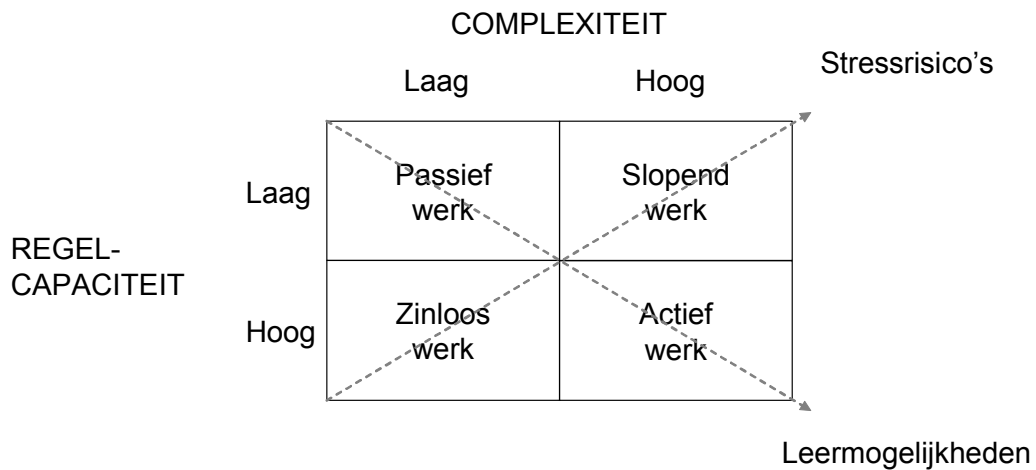
Dit project betrof de operationalisatie van het welzijnsartikel. Een politiek beladen onderwerp dat TNO (i.c. Frank) als hoofdaannemer had binnengesleept. De werkverhoudingen lagen gevoelig. Enerzijds door het onderwerp zelf: iedere academische autoriteit had zo zijn eigen gedachten over wat welzijn was, anderzijds door de werkrelaties. En zoals een systeemkundige betaamt (en onder dat label moest ik mij van Frank ook profileren) kon er een externe en een interne kant onderscheiden worden. De externe kant betroffen de contacten met de opdrachtgever, de directie Sociaal Arbeidsbeleid. Regelmatig constateerden wij dat die zelf ook niet precies wist wat ze wilden, of dat ze geconfronteerd werden met de nukken en praktische behoeftes van de buitendienst, i.c. de Arbeidsinspectie. Eigenlijk zocht de opdrachtgever iets onmogelijks: een wetenschappelijk doorwrocht resultaat dat ook nog praktisch simpel toepasbaar moest zijn.

Dan volgt de interne kant. De onderzoeksgroep had een inbreng uit drie verschillende onderzoeksinstituten: TNO, NIA en IVA. Afspraken, afstemming en balans qua inbreng kwamen op het bordje van de hoofdaannemer te liggen. Voor Frank Pot een kolfje naar zijn hand, al was het af en toe peentjes zweten. Wat was nu bijvoorbeeld de plaats van het door het NIA ontwikkelde ASA-instrumentarium? Op weg naar een afspraak met de opdrachtgever in Den Haag vroeg Frank aan mij terloops: *“Wat moet ik nu zeggen als ze dadelijk vragen naar het verschil tussen WEBA en ASA?”*. Ik zei zonder blikken of blozen: *“WEBA is een modificatie van ASA”*. Frank knikte instemmend. Kennelijk volstond het gebruik van een gewichtig woord als modificatie om de geest voorlopig weer in de fles te krijgen.

Laverend tussen de Skylla van de opdrachtgever en de Charibdis van de eigenwijze researchers brachten wij namens de Projectgroep WEBA (1989) een baanbrekend product op de markt. Van Klaveren (1994) schreef in zijn boek ‘Trends en keuzes in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid’ op pagina 15: *“De publicatie van het WEBA-rapport (Projectgroep WEBA 1989a) mag de krachtigste impuls genoemd worden die is gegeven aan het debat over de relatie tussen kwaliteit*

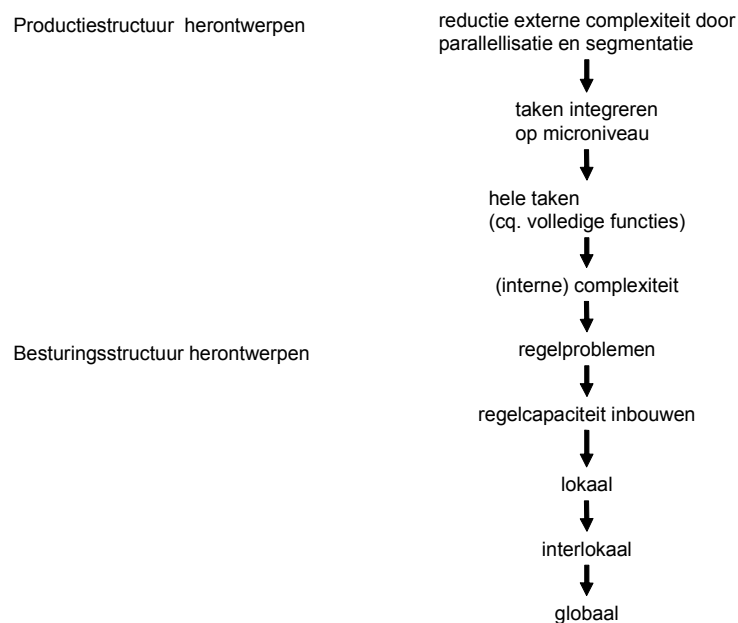
van de organisatie en arbeidsinhoud sinds het verschijnen van 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren' [van Ulbo de Sitter uit 1981, MP]".

In mijn proefschrift (Peeters, 1995) heb ik nog eens uiteengezet hoe dankzij het WEBA-model een sociotechnische invulling aan het model van Karasek (1979) (zie figuur 2.1) gegeven kon worden.



Figuur 2.1 Een sociotechnisch welzijnsmodel

De welzijnsaanpak kreeg hiermee een ontwerpgericht karakter. Leermogelijkheden konden geoptimaliseerd worden en stressrisico's konden gereduceerd worden door een slim sociotechnisch herontwerp van respectievelijk productie- en besturingsstructuur (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2 Een sociotechnische aanpak van welzijnsrisico's

Met dit resultaat voldeed ik aan één van de belangrijkste functie-eisen die Frank Pot aan mijn inbreng bij TNO had gesteld.

“Marc, jij moet zorgen dat de aanpak van de kwaliteit van de arbeid naar een hoger bedrijfskundig niveau wordt getild”.

2.4 Integraal ontwerpen

Met dat hogere niveau werd ook het diffuse concept ‘integraal’ bedoeld. Integraal ontwerpen werd in het begin van de jaren negentig een toverwoord. Als het maar integraal was, dan kwam het wel goed. Integraal als *conditio sine qua non* om vooral het sociaal arbeidsbeleid te verbeteren. Maar wat moest er nu eigenlijk geïntegreerd worden? Daar bleken veel misverstanden over te zijn én daar bleken dientengevolge vele in mijn ogen onhandige definities over in de wereld te komen.

Het eerste misverstand betrof de verbinding van sociale met technische innovatie. Ja, Frank Pot was de man die de sociale innovatie op de agenda heeft gezet. Zie ook het project ‘Demonstraties van sociale innovatie zeehavens’. Frank’s argumentatie bij de promotie daarvan was vaak:

“We hebben in de afgelopen periode teveel alleen naar technische innovatie gekeken [vgl. de hausse aan flexibele automatisering, MP]. Nu is het tijd het sociale aspect in te brengen, lees: te integreren.”

Ik voelde meteen dat dit conceptueel niet deugde, hoe sympathiek het voorstel ook oogde.

Heel pregnant kwam dit conflict naar voren in de tweede grote pijler van het samenwerkingsverband Pot-Peeters: de vernieuwing in de kledingindustrie. Laat ik duidelijk zijn: er speelde in deze geen conflict tussen mij en Frank. Nee, de complicatie kwam van onze alliantiepartner, de collega’s van de afdeling Kleding van TNO. Strateeg Frank Pot had ingang weten te krijgen bij deze branche-afdeling in Twente. Ook daar had hij zijn verhaal verteld van de integratie van de sociale met de technische innovatie. De bedrijfstak stond immers aan de vooravond van een nieuwe automatiseringsgolf en ook de technische TNO-onderzoekers zagen in dat er iets gedaan moest worden aan het kortcyclische werk in de naaizalen. Op deze wijze werd ik geïntroduceerd in een – wederom politiek beladen – spel van verschillende belangen en verschillende gezichtspunten. Op duivelse wijze diende ik het standpunt te verkopen dat technische innovatie pas kan starten zodra de sociaal-organisatorische innovatie is uitgekristalliseerd. Ik was immers gepokt en gemazeld in het adagium van ‘eerst structureren dan automatiseren’. Hadden onze Twentse collega’s met Frank en mij dan een Trojaans paard binnengehaald?

Waarmaken van onze standpunten behelsde behoedzaam en tactisch manoeuvreren. Ik alleen was daar nooit in geslaagd. Frank daarentegen voelde zich als een vis in het water. Je partner te vriend houden, en ondertussen je eigen agenda uitvoeren.

Pijnlijk waren de confrontaties met het povere wetenschappelijke niveau van sommige onderzoekers uit Hengelo. *“Koekenbakkers”*, verzuchtte Frank, als we in de auto weer de lange terugweg aanvaardden naar Leiden.

Groot was echter de opluchting toen we teksten uit Twente onderhanden kregen waarin duidelijk bleek dat zij zich achter het sociotechnisch gedachtegoed hadden geschaard. Zonder triomfalisme kon ik toch opmerken dat onze zendingsarbeid geslaagd was.

Samen meldden Frank en ik onze bevindingen aan de opdrachtgever (Peeters & Pot, 1991). *“Ook al ben ik projectleider, zet jij je naam maar voorop. Dat is beter voor je proefschrift”*, sprak Frank strategisch.

2.5 Sociotechniek in de praktijk

We hadden een ontmoeting gearrangeerd met de adviesgroep Koers. Frank wilde aansluiting zoeken met de praktijk van de sociotechniek. Daar konden we welzijnsmaatregelen uit afleiden, en zodoende antwoord geven op een belangrijke vraag van de Directie Sociaal Arbeidsbeleid.

We werden ontvangen door één van de directeuren. Na het obligate handenschudden stak deze van wal met de volgende opmerking:

“Alvorens dit gesprek te beginnen wil ik eerst duidelijkheid over het volgende: ik heb gehoord dat ik hier met een tegenstander van de Sociotechniek te maken heb, klopt dat?”, en hij keek Frank indringend aan. Ik zag Frank enigszins ongemakkelijk kijken, maar dat was slechts schijn. Hij liet zich niet uit het veld slaan. Geduldig, wat friemelend aan zijn baard en op minzame toon, legde hij uit dat er in het verleden regelmatig stevige discussies over de meerwaarde van de Sociotechniek waren gevoerd. Nu was echter het moment aangebroken om de strijdbijl te begraven en de opbrengsten te verzilveren. Onze gesprekspartner knikte instemmend en begon een betoog af te steken waarin het woord ‘synergie’ opvallend vaak voorkwam.

We kregen toestemming om met de verschillende adviseurs contact op te nemen en daarbij welzijnsmaatregelen ‘af te tappen’.

Op de terugweg evalueerde Frank het gesprek met de hem zo kenmerkende gniffelende ondertoon.

“Je weet Marc, welke intrigant hier achterzat”, sprak hij met een blik van verstandhouding.

Enfin, hoe het ook zij, met de verstandhouding tussen TNO en de Sociotechniek is het uiteindelijk ook goed gekomen. Dankzij het WEBA-gedachtengoed kon de brug tussen analyse op micro-functieniveau en verbetering op macro-organisatieniveau geslagen worden (zie de figuren 2.1 en 2.2 hiervoor).

En ik ging moedig en vastberaden op weg om mijn proefschrift af te ronden.

Frank was wellicht teleurgesteld dat ik hem niet als eerste promotor vroeg. In de dagelijkse begeleiding was hij dat wel. Met zijn taalkundige precisie droeg hij bij aan een verfijning van de tekst. In die zin was hij net zo’n belangrijke leermeester voor mij als De Sitter dat in academische zin is geweest.

Frank Pot werd benoemd tot hoogleraar Arbeid en Technologie aan de Rijksuniversiteit Leiden. Een academische beloning voor zijn talrijke verdiensten op het gebied van de sociale innovatie. Ik voelde me vereerd een aantal malen als gastdocent op te mogen treden. Op de literatuurlijst van zijn vak stonden het hoofdwerk van Robert Karasek, Frank’s eigen boek ‘Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid’ en een reader met verschillende artikelen.

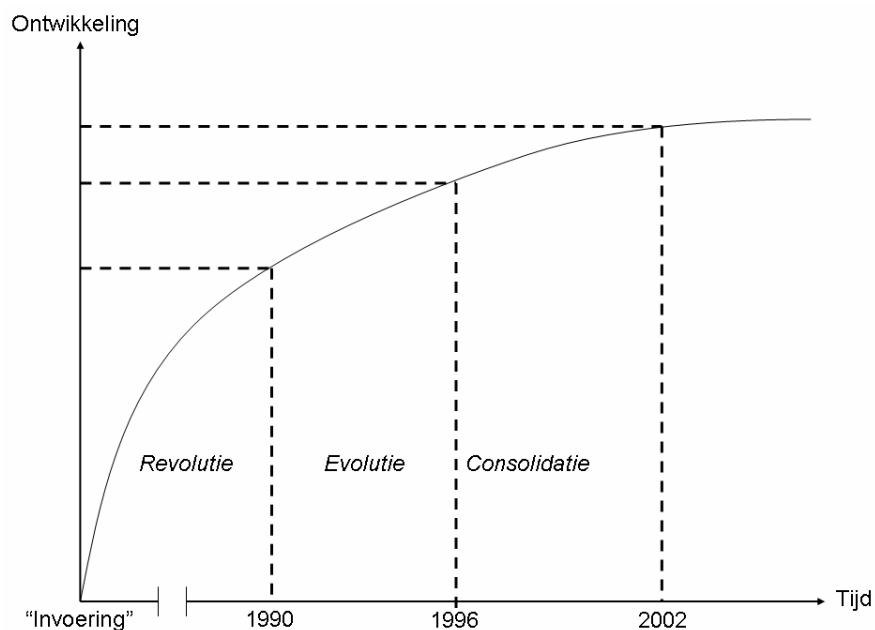
2.6 Evidentie

Dankzij onze noeste arbeid konden we gezamenlijk vaststellen dat het onderzoek naar de (verbetering van de) kwaliteit van de arbeid een doorbraak had gemaakt. We konden nu daadwerkelijk aan de slag met arbeidsplaatsverbetering. Gevraagd naar een empirische basis voor het rendement van deze sociale innovatie verwees Frank regelmatig naar het onderzoek van Joesse et al. (1990). Daaruit bleek dat investeren in kwaliteit van de arbeid in de vorm van de installatie van taakgroepen loont in bedrijfseconomische zin.

Zoals een goed onderzoeker betaamt ben ik in mijn latere loopbaan doorgedaan met dit gegeven en heb er, samen met andere collega’s een longitudinale basis aan gegeven.

Het onderzoek van Joesse werd vervolgd door de replicatiestudie van Koppens (1996) en Veersma en ondergetekende hebben het onderzoek van Van Groningen et al. (2002) geregisseerd om

daarmee aan een derde meting in serie te voldoen. De combinatie van dit drietal onderzoeken leverde het volgende samenvattende beeld op (zie figuur 2.3).



Figuur 2.3 De 'state of the art' inzake de taakgroepen in Nederland

Toelichting: de resultaten van Joosse gaven het beeld weer van pioniers. Het experiment waar de twaalf bedrijven mee begonnen mocht beschouwd worden als een 'revolutie'. Koppens constateerde vervolgens zes jaar later dat de steekproef gestadig voortging in haar progressie in termen van kwaliteit van arbeid en organisatie. Van Groningen et al. namen tot slot waar dat de vernieuwing stand had gehouden: de fase van consolidatie was ingetreden.

Dit soort resultaten was een kolfje naar de hand van Frank Pot. Alles in het kader van: 'sociale innovatie loont'. In dezelfde lijn paste de door mij en Goudswaard (1996) uitgevoerde literatuurstudie naar productiemodellen en hun economische performance, met de sprekende titel 'In search of evidence'. Hiermee zou TNO het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid helpen met de legitimatie van het door haar gepropageerde sociaal arbeidsbeleid.

2.7 Politiek handelen

Ondertussen stond Frank Pot voor een volgende krachtproef in zijn carrière als opperhoofd van onze onderzoeksafdeling. De divisie Arbeid en Gezondheid van TNO Preventie en Gezondheid stond aan de vooravond van een fusie met het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden. Frank Pot was de co-architect van deze alliantie. Het nieuw op te zetten instituut moest de grootste speler worden in het veld van arbeids- en organisatie-expertise. Ik drong er bij Frank op aan de naamgeving niet te beperken tot alleen Arbeid. Wilde de nieuwe organisatie zich kunnen mengen in het krachtenspel van concurrentie met adviesbureaus dan zou er toch minimaal het label Organisatie bij moeten. En Frank had mij toch juist in huis gehaald om het imago van zijn club omhoog te tillen van arbeidsplaats- naar organisatieniveau, van effectmeting naar beïnvloeding? De tijd was nu rijp om die geslaagde sprong te manifesteren, zo leek mij. Maar Frank keek mij

slechts als een sfinx bedachtzaam aan, en zei dat dat onmogelijk was, omdat vele andere TNO-instituten daar een stokje voor zouden steken.
Het zij zo. En de rest is geschiedenis.

2.8 ‘De stand van’

Het meest leren we van de geschiedenis. Ik verliet TNO Arbeid eind 1999, met in mijn bagage een schat aan ervaringen.

Nu, jaren later, kan ik terugblikken en daardoor een blik naar de toekomst werpen.

Is het onderwerp van de kwaliteit van de arbeid passé? Veel wordt er naar mijn stellige indruk niet meer over gezegd of geschreven, althans in de conditionele betekenis die de WEBA-projectgroep er aan gegeven heeft. Kan het begrip nu bijgezet worden in het praalgraf van de Sociotechniek?

Even nog in vogelvlucht de kameleontische gedaanteveranderingen.

In de jaren zeventig draaide het kwaliteit van de arbeidsonderzoek nog om de opvulling van de arbeidsinhoud. Het management had de werkne(e)m(st)er zijn/haar vakmanschap ontnomen, door stelselmatig functies uit te hollen. Het Taylorisme tierde welig. De analyses van de kwaliteit van de arbeid kenden in die tijd een duidelijke kwalificatieachtergrond, ofwel: veel functies leden aan een gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Braverman (1974) opende voor vele arbeidssociologen en ook bedrijfskundigen in die tijd de ogen. Niet voor niets werd de door hem geëntameerde discussie ook wel aangeduid als het ‘deskilling’ debat. Voor Frank Pot, in die tijd fervent protagonist van de hieruit voortvloeiende Arbeidsprocesbenadering, was het duidelijk dat het management vanuit deze conceptie een beheersingstheorie nastreefde: de beheersing van de arbeid(skracht). Elders ook wel getypeerd met de stelling ‘managen is beheersen’.

In de jaren tachtig draaide de discussie richting stress en werkdruk. De WEBA-projectgroep mengde zich nadrukkelijk in een heftig emotioneel debat. Hoe kon stress gemeten worden én bestreden worden? De Wet van Ashby bood soelaas. *Only variety can destroy variety.*

De these van de beheersing van de arbeid verschoof naar de these van de beheersing van de arbeidsorganisatie. Met het oog op de beheersbaarheid van het systeem dient er voldoende regelcapaciteit of beheersmogelijkheden in het systeem aanwezig te zijn om de externe en onnodige aangeslibde beheersbehoefte te pareren. Voor het arbeidssysteem op microniveau betekende dat dat de functieervuller over voldoende regelmogelijkheden dient te beschikken om de regelproblemen (voortkomend uit de complexiteit van het systeem, zie figuur 2.2 hierboven) op te kunnen lossen. De beheersingstheorie werd aldus getransformeerd ten gunste van een goede kwaliteit van de arbeid.

De discussie over de stand van de arbeidskwaliteit is weggedeemsterd. Volgens Smulders (2005) behoort Nederland qua werkdruk (subjectief gemeten) tot de koplopers. Het door de overheid noodzakelijk gestelde beleid op dit terrein is gereduceerd tot risico-inventarisaties en aansluiting bij een Arbodienst. De door de Projectgroep WEBA – met Frank Pot als zwaargewicht – zo hartstochtelijk bepleite integratie met het arbeidsorganisatorische ondernemingsbeleid is tragisch genoeg onderweg in de wettelijke deregulaties gesneuveld. De Arbowet is uitgehold. En toch was het allemaal niet voor niets. Vermoedelijk slaat de pendule op een gegeven moment wel weer terug.

2.9 Nieuwe uitdagingen

Twee kwesties vragen om verbinding met het ontwerp van de arbeidsorganisatie: de efficiency (of beter: productiviteit) en de duurzaamheid van ondernemingen.

Het productiviteitsvraagstuk is met een opleving bezig. In de jaren zestig gold dit criterium als het enige geldende: kwantiteit boven kwaliteit, draaien en draaien maar. Nu zien we het thema terugkomen in de doorlichting van allerlei organisaties. De focus wordt weer gericht op verspilling van rendement, in de woorden van Van Amelsvoort (2007): productiviteitslekken. In zijn oplossing wijst hij voor een groot deel naar de interne arbeidsorganisatie. Er dient een productieve netwerkorganisatie gecreëerd te worden waarin ontwerpen een continu vraagstuk is (Van Amelsvoort, 2007: 21).

Het belang van productiviteit als maatstaf blijkt ook uit het feit dat bedrijven en instellingen steeds meer aandacht aan adviseurs vragen voor meting van 'hard performances'. Wat levert het op?

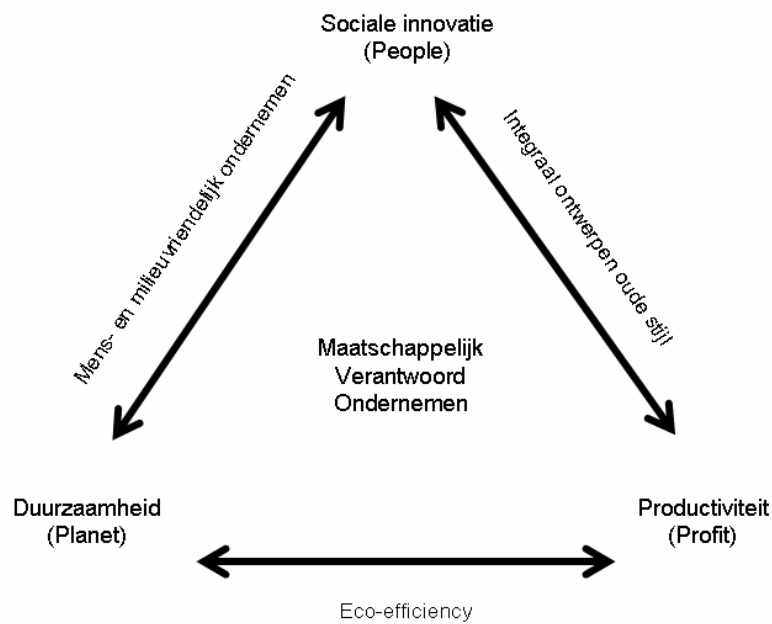
Het duurzaamheidvraagstuk is een nieuwe loot aan de stam. De Lange en Koppens (2004) hebben het eerder al bestempeld als het vijfde stadium in het klassieke Kumpe & Bolwijn model, zie figuur 2.4.

<i>Markteisen</i>	<i>Performance criteria</i>	<i>Bedrijf (ideaaltype)</i>
'60 Prijs	Efficiency	De efficiënte onderneming
'70 Prijs, kwaliteit	Efficiency + kwaliteit	De kwaliteitsonderneming
'80 Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd	Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit	De flexibele onderneming
'90 Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd, uniciteit	Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit + innovativiteit	De innovatieve onderneming
'00 Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd, uniciteit, duurzaamheid	Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit + innovativiteit + duurzaamheid	De duurzame onderneming

Figuur 2.4 'Update' van het evolutiemodel (afgeleid van Bolwijn en Kumpe, 1989; De Lange & Koppens, 2004)

Ook in Nederland is op landelijk beleidsniveau doorgedrongen dat het 'vijf voor twaalf' is, wat de milieuzorg betreft. Duurzaam Ondernemen is een speerpunt van het kabinet Balkenende III. Al bij TNO deed ik onderzoek naar de integratie van kwaliteit van de arbeid met bedrijfsinterne milieuzorg (Wolters et al., 1994). Het was Frank Pot uit het hart gegrepen dat deze studie het gevolg was van een strategische connectie tussen ons eigen TNO-instituut en dat van STB (Studiecentrum voor Technologie en Beleid).

Zoals Frank Pot en ik in al die jaren hebben gewerkt aan de integratie van de aspecten People en Profit (het zuivere oorspronkelijke Integraal Ontwerpen), zo zal er de komende tijd hard gewerkt moeten worden om het derde element van Planet te integreren. Het 'Integraal Ontwerpen' dient zich aan te passen aan de actuele markteisen. De door Frank bepleite Sociale Innovatie wordt zo strategisch ingepast in de driehoek met vraagstukken rond Productiviteit en Duurzaamheid. Dit leidt tot de volgende eigentijdse Potse variant van het People-Planet-Profit model (zie figuur 2.5).



Figuur 2.5 Sociale innovatie – Duurzaamheid – Productiviteit

Cramer (1999) stelt dat de integratie tussen Profit en Planet al wortel heeft geschoten in de benadering van de 'eco-efficiency', zonder daarbij echter oog te hebben voor het sociale aspect. De koppeling van People en Planet in het ondernemen werd in de jaren zeventig en tachtig reeds bepleit door de 'MeMO (Mens- En Milieuvriendelijk Ondernemen) beweging', waarin Profit juist taboe was (zie ondermeer van Alphen e.a, 1982). Niet vreemd dat dit ideaal indertijd een zachte dood is gestorven. Nu is het van belang de Sociale Innovatie & Kwaliteit van de Arbeid op zakelijke wijze in het PPP-model in te bedden in de vorm van een sociaal rechtvaardige arbeidsorganisatie door middel van concrete richtlijnen en beleidsaanpakken.

Frank Pot zou daar wel raad mee weten.

Referenties

- ALPHEN K VAN, et al. Plaats en toekomst van de memo-beweging. Rotterdam: Buskruit, 1982.
- AMELSVOORT P VAN. Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal. Afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen. Vlijmen: ST-groep, 2007.
- BOLWIJN P, KUMPE T. Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. Mens & Onderneming 1989; 43: 91-111.
- BRAVERMAN H. Labor and Monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press, 1974.
- BRINK G VAN DEN, JANSEN T, PESSERS D, red. Beroepszeer: waarom Nederland niet werkt. Amsterdam: Boom, 2005.
- CRAMER J. Op weg naar duurzaam ondernemen. Scheveningen: SMO, 1999.

- GRONINGEN B VAN, KONINGS I, BARFÜSS A. Taakgroepen: bevlogen of vervlogen. Nijmegen: Nijmegen School of Management, 2002. Afstudeerscriptie.
- JOOSSE D, et al. Zelfstandige samenwerking in autonome groepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening. Den Haag: COB/SER, 1990.
- KARASEK RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly* 1979; 24: 285-307.
- KARASEK RA, THEORELL T. *Healthy work*. New York: Basic Books, 1990.
- KLAVEREN M VAN. Trends en keuzes in het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid. Amsterdam: SISWO, 1994.
- KOPPENS J. Taakgroepen: modegril of blijvende oplossing? Effecten van taakgroepen op termijn bekeken. Tilburg: Universiteit van Tilburg, 1996. Afstudeerscriptie.
- LANGE W DE, KOPPENS J. *De duurzame arbeidsorganisatie*. Zwolle: Netwerkpers, 2004.
- PEETERS M, POT FD. *Nieuwe produktiemethoden voor de kledingindustrie (S117)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991.
- PEETERS M. *Groepswerk in sociotechnisch perspectief*. Delft: Eburon, 1995.
- PEETERS M, GOUDSWAARD A. *In search of evidence*. TNO rapport. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid, 1996.
- PEETERS M, VEERSMA U. *Teamwork in ten Dutch companies: consolidation instead of full development*. Paper presented on IWOT-conference "Forward to the past? The outlook for teamwork research" Prato October 2003, 2003.
- POT FD, VAN WAARDEN F. *Zeggenschap over je werk*. Amsterdam: Zeggenschap, 1983.
- POT FD. *Arbeidsverdeling en kwaliteit van de arbeid*. Alphen aan de Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1991.
- PROJECTGROEP WEBA (POT FD et al.). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid (S71)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.
- SITTER LU DE. *Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken*. Kluwer: Deventer, 1981.
- SMULDERS P. *Nederland: minder ziekteverzuim, hoge werkdruk*. In: Van den Brink et al., 2005.
- WOLTERS T, et al. *Bedrijfsinterne milieuzorg en arbeid*. Apeldoorn: TNO Beleidsstudies, 1994.