

Boeken

B. Fruytier (red.), 'CNC-machinebedieners, produktieorganisatie en flexibele automatisering', Den Haag, COB/SER, 1988.

Welke organisatiestructuur en welke vorm van arbeidsdeling bieden de beste condities voor een effectieve en efficiënte benutting van CNC-technologie? Wat zijn de gevolgen voor de vereiste kwalificaties en daarmee samenhangend voor de recrutering van CNC-machinebedieners? En hoe vindt de besluitvorming over de invoering en eventuele aanpassing van de organisatiestructuur plaats?

Dit zijn, kort aangestipt, de drie vragen die de start vormden van het onderzoek dat vorig jaar door het IVA in Tilburg en Intervisie in Leiden is afgesloten.

Het onderzoek kan als vervolg op de, ook in opdracht van de COB verrichte, studie 'Flexibele automatisering, kansen op beter werk' worden beschouwd. Voornaamste uitkomst hiervan was dat er bij de introductie van nieuwe vormen van automatisering keuzemogelijkheden in de organisatiestructuur bestaan met verschillende effecten voor de kwaliteit van de arbeid en voor de kwaliteit van de organisatie. De studie van Fruytier c.s. heeft zich vooral met het laatste effect beziggehouden: welke organisatiestructuur is het meest voordelig voor de kwaliteit van de organisatie? De onderzoekers hebben naast de organisatiestructuur ook bestudeerd bij welke kwaliteit van de arbeid bedrijven met CNC-machines het meest gebaat zijn.

Het onderzoek is bij acht bedrijven in de metaalindustrie uitgevoerd. Deze zijn verspreid over verschillende typen organisatiestructuur. De organisatiestructuur valt uiteen in een produktieorganisatie ('Hoe lopen de verschillende orders over de verschillende bewerkingsstations?') en een arbeidsorganisatie ('Hoe zijn de taken over de

produktiemedewerkers verdeeld?'). Bij de operationalisatie van deze twee begrippen is aangesloten op recente ontwerpliteratuur. De produktieorganisatie kan de vorm van een lijnstructuur, een functionele structuur of een groepsstructuur aannemen (vgl. Groep Sociotechniek, Het flexibele bedrijf, 1986). De arbeidsorganisatie kan de vorm van het type T, i.c. tayloristisch produktieconcept, of het type N, i.c. nieuw produktieconcept, aannemen (vgl. Kern en Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung, 1984). In arbeidsorganisaties van het type T treft men voornamelijk functies met een lage kwaliteit van de arbeid aan, in die van het type N daarentegen voornamelijk functies met een hoge kwaliteit van de arbeid. De onderzoekers baseren zich voor de beoordeling van de kwaliteit van de arbeid op het balansmodel van Karasek (1979) en De Sitter (1981): een goede kwaliteit van de arbeid wordt gekenmerkt door een relatief hoge regelcapaciteit en een afstemming tussen regelbehoeften en regelcapaciteit.

Alvorens me te concentreren op het zwaartepunt van de studie, i.c. de eerste vraag met betrekking tot de organisatiestructuur en de kwaliteit van de arbeid, bespreek ik allereerst kort de hoofdresultaten inzake de tweede en derde vraag respectievelijk betreffende de kwalificaties en de besluitvorming.

Wat de kwalificatie-analyse betreft wordt geconcludeerd dat LTS-ers de CNC-machines in principe kunnen bedienen mits het bedrijf zorg draagt voor een aanvullende opleiding. Het recruterende van MTS-ers zal tot spanningen met reeds zittende (LTS-)personeel en tot een verloop op korte of langere termijn leiden.

De besluitvorming bij de invoering (de derde vraag) wordt, zo blijkt uit het overzicht van de acht cases, gedomineerd door het management (met allianties in stafafdelingen). Deze constatering wijkt niet af van het beeld dat bij de invoer-

ring van nieuwe technologieën in het algemeen bestaat. In het boek wordt daarom het, vaker gehoorde, pleidooi gevoerd om de kennis en inzet van werknemers meer te mobiliseren. In bedrijven met een arbeidsorganisatie volgens het type N (d.w.z. geïntegreerde functies) blijkt deze betrokkenheid het meest gemakkelijk te organiseren.

De conclusies uit het 'kwaliteit van de organisatie'-deel (de eerste vraag) mogen als diepgaander en betekenisvoller gekwalificeerd worden. De kwaliteit van de organisatie is opgesplitst in een drietal factoren: produktiviteit, flexibiliteit en kwaliteit van het produkt, de zogenaamde PKF-factoren.

Het meten van de produktiviteit heeft nogal wat voeten in aarde gehad. Enerzijds omdat er vanuit de bedrijfseconomie nog geen volledig adequate operationalisaties voorhanden waren, anderzijds omdat veel bedrijven zelf relevante gegevens niet ter beschikking hadden. Een conclusie die hieruit afgeleid kan worden is dat veel bedrijven bij de invoering van een technisch systeem niet zozeer economisch-rationeel als wel op basis van concurrentiegedrag handelen.

Ondanks deze complicatie konden de onderzoekers uit de acht case-resultaten toch afleiden dat de prestaties van een bedrijf inderdaad, conform de conclusies uit het vorige COB-onderzoek, voornamelijk door de keuze van een productie- en arbeidsorganisatie worden bepaald. De onderzoekers benadrukken op grond van de resultaten de merites van de groepsstructuur (d.w.z. bewerkingen gegroepeerd rondom een order) en van een organisatie met een hoge kwaliteit van de arbeid. De groepsstructuur bevordert vooral de flexibiliteit, met name om verschillende producten te produceren (produktmix-flexibiliteit), om personeel op verschillende plaatsen in te zetten (personeelsmix-flexibiliteit) en om nieuwe producten te maken (innovatie-flexibiliteit), en de produktiviteit (met name als gevolg van een reductie van de doorlooptijden); de hoge kwaliteit van de arbeid bevordert vooral de mixflexibiliteit en innovatieflexibiliteit.

De verdienste van het boek is gelegen in het verplaatsen van de aandacht van keuzes ten aanzien van nieuwe technologieën naar keuzes ten aanzien van 'nieuwe' organisatiestructuren. Eenzijdig technologie-georiënteerd onderzoek is achterhaald. De studie benadrukt deze aandachtsverschuiving expliciet. Het onderzoek sluit daarmee

bewust aan bij de sociotechnische traditie, waarin wordt gesteld dat de geavanceerde machinesystemen slechts een middel (met beperkingen en opportuniteiten) vormen om organisaties flexibeler te structureren.

Deze aansluiting is echter niet naadloos, getuige de operationalisatie van de cruciale variabele i.c. de produktieorganisatie. De onderzoekers definiëren de twee traditionele typen daarvan onzorgvuldig. Zo wordt de lijnstructuur als een 'bewerkingsgerichte' structuur met 'stationsgewijze' bewerking en de functionele structuur als een bewerkingsgerichte structuur met 'batch-gewijze' bewerking getypeerd. Een in de sociotechniek gebruikelijker en vruchtbaarder onderscheid is een karakterisering van de stationsopstelling: produktgericht en serieel bij een lijnstructuur versus bewerkingsgericht en parallel bij een functionele structuur. De typologie van de onderzoekers zal pragmatisch gebaseerd zijn op het feit dat het oertype van de lijnstructuur in het onderhavige veld van bedrijven (voornamelijk onderdelenfabricage) nauwelijks voorkomt.

Een ander frappant gegeven betreft het feit dat in één case een functionele structuur samengaat met een type N-arbeidsorganisatie met een goede kwaliteit van de arbeid. Functionele structuren staan in het algemeen juist bekend om hun geringe opties voor goede arbeidsplaatsen: coördinatie en afstemming (lees regelcapaciteit) met andere stations zijn immers nauwelijks vereist.

Deze punten van commentaar laten de eerder genoemde complimenten aan het adres van de onderzoekers onverlet. De voorliggende studie is een belangrijke stap op weg naar een vernieuwde en betere wijze van organisatieanalyse en organisatieverbetering.

Marc Peeters, NIPG-TNO

Dirk Frantzen, Groei en crisis in het na-oorlogse kapitalisme, Kluwer/Antwerpen, 1989, 235 blz.

Tussen 1945 en 1973 maken alle ontwikkelde kapitalistische landen een periode van opmerkelijke economische groei door. Daarna beleven zij een even opmerkelijke economische recessie. Hoe valt dat te verklaren?

Met deze vraag houdt Dirk Frantzen zich bezig in zijn begin van dit jaar verschenen boek. Zijn be-

toog is uit drie hoofdelementen opgebouwd. Startend met een uiteenzetting over de mogelijke achtergronden van de vijftientwintig-jarige groeiperiode, verdiept hij zich vervolgens in de mogelijke oorzaken van de eind 1973 uitbrekende crisis. Zijn betoog mondt in het laatste hoofdstuk uit in een schets van een nieuw ontwikkelingsmodel, dat uitzicht kan bieden op hernieuwde groei in de toekomst.

Voor een verklaring van de naoorlogse economische groei gaat Frantzen te rade bij uiteenlopende versies van de langegolftheorie. Na bespreking van de theorieën van o.a. Freeman, Clark, Mensch, Mandel, Bocarra, Lange, komt hij tot de conclusie, dat vooral het boek *Monopoly Capital* (1966) van Baran en Sweezy een goede verklaring biedt voor de groeicycli tot en met het interbellum. Voor een verklaring van de na-oorlogse groeiperiode verwijst Frantzen vervolgens naar de analyses van de neo-marxistische Franse régulationschool. In deze visie wordt de na-oorlogse groeiperiode gekarakteriseerd als een 'monopolistisch ontwikkelingsmodel' (door Frantzen naderhand ook aangeduid met 'Fordistisch ontwikkelingsmodel'), in tegenstelling tot een 'concurrentieel ontwikkelingsmodel', dat karakteristiek zou zijn voor het vooroorlogse tijdperk.

Het 'monopolistische ontwikkelingsmodel' komt in essentie op het volgende neer. Technische vooruitgang, als voornaamste motor van de economische groei, leidt via arbeidsproductiviteit verhogende investeringen tot collectief of zelfs nationaal vastgestelde verhoging van het arbeidsinkomen ('monopolistische loonarbeidsverhouding'), terwijl tegelijkertijd de werkgevers de vrije hand wordt gelaten bij de invoering van arbeidsproductiviteit verhogende nieuwe technologieën en arbeidsorganisatiemethoden (Fordisme). Daardoor kunnen volgens Frantzen massaconsumptie en massaproductie elkaar ondersteunen. Inherent hieraan is een sluipende inflatie, als een soort, in het monopolistische ontwikkelingsmodel ingebouwde, handicap.

Na 25 jaar ononderbroken economische groei werd deze handicap manifest. Daling van de werkloosheid gecombineerd met een sterkere machtspositie van de vakbeweging resulteerde in aanzienlijke loonsverhogingen, die via doorberekening in de prijzen de inflatie aanwakkerden. Hier bovenop kwamen de oliecrises van 1973 en 1979. De grote industrielanden, de USA vóór, op,

reageerden met een budgettair en monetair restrictief beleid. Het gevolg was een sterke daling van de binnenlandse koopkracht. Omdat alom voor dezelfde remedie werd gekozen werd niemand er écht beter van: vermindering van de binnenlandse koopkracht betekende meteen een verminderde vraag naar ingevoerde, buitenlandse producten. Daarmee was een exportrecessie tussen de OESO-landen een feit. De hierdoor sterk toenemende werkloosheid leidde er vervolgens toe, dat de machtsbalans weer in het voordeel van de werkgevers omsloeg.

De kortstondige opleving op het eind van 1982 was vooral het gevolg van de onder Reagan geïntroduceerde aanbod- (supply side) economie. Hierdoor werden voor de andere landen de exportmogelijkheden wat verruimd. Het duurde echter tot de beurskrach van 1987 vooraleer ook de andere OESO-landen overgingen tot een versoepeling van het monetaire beleid.

Uit de analyse valt Frantzens recept voor de toekomst af te leiden. Wég met het monetarisme! Alleen met behulp van een meer expansief economisch beleid zal de nieuwe technologische (electronische) revolutie zich kunnen ontplooiën. Hiermee zijn de belangrijkste ingrediënten van zijn nieuwe ontwikkelingsmodel gegeven. Daarbij komen nog twee randvoorwaarden: enerzijds grotere betrokkenheid en meer invloed voor de werknemers, anderzijds de 'totstandbrenging van een waarachtig Europese politieke integratie'. Het laatste om te voorkomen, dat West-Europa al te zeer bij Japan en de USA achterop zou raken.

Tot zover een verkorte (en gesimplificeerde) weergave van de inhoud van Frantzens boek. In zijn boek worden — zoals het in de aankondiging heet — de 'interessantste argumenten' in de vooral (neo-) marxistische literatuur 'aandachtig bestudeerd' en 'op klare wijze belicht'. Op die klare belichting valt overigens wel wat af te dingen. Zinnen als 'de door de acceleratie van de inflatie verwekte cumulatieve stockering mondde uit in een sterk recessieve destocking' (blz. 11) maken het de lezer niet gemakkelijk om tot het einde toe geboeid te blijven.

Niettemin geeft Frantzen een interessant overzicht van de verschillende langegolftheorieën, inclusief de verschillende nuanceringen daarvan. Bovendien worden de ontwikkelingen, ook op het niveau van de belangrijkste betrokken landen, aan de hand van een groot aantal feitelijke gegevens

geïllustreerd.

Met één been nog in de recessie is het niet eenvoudig daarvan een overzichtelijk beeld te geven. Nog moeilijker is het vanuit zo'n uitgangssituatie een model voor toekomstige ontwikkelingen te schetsen. Het is dan ook begrijpelijk, dat Frantzen niet meer biedt dan een aanzet tot een model. Op enkele onderdelen zou men evenwel behoefte kunnen hebben aan een nadere uitwerking. Ten aanzien van de rol van de arbeidsbeweging volstaat hij in essentie met de constatering, dat 'de specificatie van het beoogde nieuw democratisch socialistisch ontwikkelingsmodel een hoogst complexe problematiek' (blz. 198) is. De verwijzing naar de Europese integratie lijkt er op het laatste moment aan toegevoegd, terwijl er elders inmiddels al het nodige gezegd is over de betekenis van Europa voor de technologische ontwikkeling. Naar mijn mening was met enige uitwerking van vooral dit laatste element de bruikbaarheid van Frantzens, overigens interessante, boek nog verder vergroot.

dr. C.J. Vos

W. de Lange, Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen, proefschrift KUB Tilburg, 1989.

De vraagstukken op het gebied van arbeids- en bedrijfstijden en, meer in het algemeen, de vormgeving aan arbeidstijdpatronen zijn in de jaren tachtig meer in de belangstelling komen te staan en zijn belangrijke onderwerpen geworden voor het beleid op managementniveau. Was eerst de aandacht gericht op de verkorting van de arbeidstijd, momenteel ligt vooral de nadruk op bedrijfstijdverlenging, flexibilisering en individualisering van arbeid in het brandpunt van de belangstelling. Onlangs verscheen een studie die een rijk gedocumenteerd en gedetailleerd overzicht biedt van al die hedendaagse werkpatronen: *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidspatronen*.¹ De auteur ervan, drs. Willem de Lange, promoveerde op vrijdag 23 juni 1989 aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg op dit proefschrift. In zijn proefschrift gaat De Lange na welke ontwikkelingen zich in Nederland hebben voorgedaan op het gebied van de configuratie van arbeid en wat de gevolgen hiervan zijn geweest voor or-

ganisaties, het management en de werknemers. Een tweede aspect dat bestudeerd is betreft de besluitvorming op het terrein van de configuratie: De Lange onderzocht via welke kanalen deze verloopt en welke factoren er een rol bij spelen.

De economische recessie van de jaren zeventig en het daarmee samenhangende probleem van de massa-werkloosheid noopten beleidsmakers op de diverse gremia tot het nemen van drastische maatregelen. Tegen het einde van dat crisis-decennium werd vooral de deeltijdarbeid gezien als mogelijke oplossing voor de werkloosheidsproblematiek. Kortere werken werd steeds meer acceptabel en wat belangrijker was, het bleek op grote schaal gerealiseerd te kunnen worden. Met dit idee werd de weg vrijgemaakt voor de collectieve arbeidstijdverkorting (atv).

Pas in 1982 werd de atv in een meer institutionele vorm gegoten. In dat jaar sloten de werknemers- en werkgeversorganisaties in de Stichting van de Arbeid een akkoord over de atv. Centrale doelstellingen van dit akkoord waren rendementsherstel voor het bedrijfsleven en de bevordering van de werkgelegenheid. Er zou aandacht besteed worden aan flexibiliteit, bedrijfstijd en differentiatie. Door middel van flexibiliteit zou het kosteniveau verlaagd moeten worden, een nauwkeurige afstemming van de personele capaciteit op de bedrijfstijd zou de overcapaciteit moeten verminderen en door bedrijfstijdverlenging zouden duurzame produktiemiddelen intensiever gebruikt kunnen worden (zodat de constante kosten per eenheid produkt dalen). Het gegeven dat organisaties te maken hebben met verschillende omgevingssegmenten en ook intern verschillend zijn gestructureerd, leidt automatisch tot differentiatie.

Op het akkoord dat in de Stichting bereikt werd, volgde, aldus de promovendus, een betrekkelijk harmonieuze invoering van atv in veel bedrijfstakken en ondernemingen. In de periode 1983-1985 zou een atv van vijf procent gerealiseerd moeten worden. Uiteindelijk is de 38-urige werkweek pas in 1987 op grote schaal ingevoerd. Lang niet alles wat er in het vat zat, is er ook uitgekomen, is de algemene conclusie van De Lange. Veel organisaties ondervonden problemen met de invoering van de atv (vooral op het organisatorische vlak), van de geplande bedrijfstijdverlenging is weinig terecht gekomen en de effecten voor de werkgelegenheid vielen tegen. Vooral als gevolg van deze

ervaringen stagneerde het proces in 1985.

Niet op maat

In zijn conclusies ten aanzien van de vormgeving van de atv is De Lange niet mals. Werkgevers hebben in het algemeen wel eisen geformuleerd t.a.v. arbeids- en bedrijfstijden, maar in de praktijk zijn deze nauwelijks gehonoreerd. Zo is in veel gevallen de bedrijfstijd verkort, een ontwikkeling die De Lange 'zorgwekkend' noemt. Ook heeft De Lange kritiek op de besluitvorming: een stringente regelgeving van boven af heeft tot een weinig adequate vormgeving van arbeidspatronen geleid. Vooral de ruimte die er op afdelingsniveau bestaat is te weinig benut; veelal werd een centraal overeengekomen regeling eenvoudig doorgegeven aan het middenkader. Men keek teveel naar het primaire productieproces en op basis daarvan is een uniforme regeling voor de gehele organisatie doorgevoerd. In het algemeen is de atv niet 'op maat' ingevoerd, zo is de overtuiging van De Lange.

Ook over de gevolgen van de invoering van de atv, is De Lange vrij somber gestemd. De arbeidstijdverkortening heeft wel een bijdrage geleverd aan de herverdeling van arbeid (en aan de vermindering van de werkloosheid), maar hoe groot deze is geweest valt echter niet vast te stellen. In ieder geval is aan de hooggespannen verwachtingen van het Stichtingsakkoord niet voldaan. De oorzaak hiervan ziet De Lange in de bestaande overcapaciteit op de arbeidsmarkt in de uitgangssituatie. De andere centrale doelstelling van het Stichtingsakkoord, het rendementsherstel, is daarentegen wel degelijk gerealiseerd, wat voornamelijk veroorzaakt wordt door de lage herbezettingsgraad. Enkele positieve gevolgen worden op de werkplek zelf geconstateerd. De kwaliteit van de arbeid is verbeterd en de zeggenschap over arbeids- en vrije tijd is bij de werknemers in vrij veel gevallen toegenomen. Ook heeft de atv bijgedragen aan een taakverbreding en -verrijking — maar daar staat een grotere werkbelasting tegenover. Probleematischer is het op het gebied van de arbeidsvoorwaarden gesteld: deze zijn relatief verslechterd. De werknemers hebben voor de atv reëel loon ingeleverd zonder dat er een evenredige compensatie in tijd tegenover staat; daardoor hebben ze wel hun eisen kunnen stellen in het onderhandelingsproces. Hun zeggenschap over roostervrije dagen is hiervan een direct resultaat.

Beperkte rationaliteit

De Lange constateert dat de invoering van atv tot organisatorische moeilijkheden heeft geleid. In veel organisaties is aan die invoering geen voorbereidingsproces vooraf gegaan. Er is weinig creatief omgegaan met atv. Een analyse van productieprocessen, op basis waarvan men tot een bepaalde vorm zou kunnen komen heeft nauwelijks plaatsgevonden en men heeft de voorkeur gegeven aan de meest eenvoudige oplossing, zonder na te gaan of er wellicht een betere was. Als verklaring hiervoor noemt De Lange de beperkte rationaliteit bij de betrokkenen: men heeft niet alle aspecten die van belang zijn voor beslissingen omtrent de configuratie kunnen overzien, maar ook niet willen overzien (omdat men bijv. andere prioriteiten stelt).

De Lange pleit in zijn proefschrift voor een type organisatie, waarin de besluitvorming op het terrein van de configuratie van arbeid tegemoet komt aan zowel de eisen van het management als die van de werknemers. Een dergelijke organisatie zal moeten aansluiten bij de prestatie-criteria die in de jaren negentig gesteld worden. In de jaren zeventig verschoof het accent van deze criteria van efficiency naar kwaliteit; in de jaren tachtig kwam de nadruk te liggen op flexibiliteit, terwijl in het komende decennium innovativiteit het meest belangrijk gaat worden.² Dit heeft de nodige consequenties voor de organisaties: willen deze overleven, dan is 'meegroeien' een noodzakelijke voorwaarde. Voor de innovatiefase impliceert dit een vergaande decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een onlosmakelijk verband tussen technologie en sociale innovatie, en wat het belangrijkste is, de nadruk op teamwork in plaats van hiërarchische verhoudingen.

High trust situation

Ondernemingen en werkgeversorganisaties streven naar een grotere beheersing van de arbeid, maar dit stemt niet (meer) overeen met de eisen die de markt aan de onderneming stelt. 'Een beheersingsstrategie voldoet niet meer', concludeert De Lange (blz. 253). In deze strategie wordt de klemtoon nog teveel gelegd op het denken in termen van partijen, van strijd om realisatie van uiteenlopende doelstellingen, van onderhandelen en conflict. De Lange noemt dit een *low trust situation*, waar een *high trust situation* meer op zijn plaats zou zijn. Gemeenschappelijke waarden,

normen en doelstellingen, het zelflerend en zelf-regulerend vermogen van de organisatie, symmetrie in de arbeidsverhoudingen, teamwork en vertrouwen karakteriseren de 'high trust'-situatie. Een dergelijke organisatie heeft alleen kans van slagen als de werknemers bereid zijn het bedrijfsbelang in het oog te houden en als het management op haar beurt rekening wil houden met de belangen van de werknemers. De Lange concludeert in zijn studie dat het in het belang is van de onderneming (en iedereen die daarbij betrokken is) dat de *organisatie als coalitie* in toenemende mate noodzakelijk zal worden. Om dit alles te kunnen realiseren pleit De Lange voor een verschuiving van de zeggenschap over de configuratie van arbeid naar de basis. In het algemeen zal dit leiden tot een grotere differentiatie binnen de organisatie.

De Lange heeft met 'Configuratie van arbeid' een uiterst leesbaar boek geschreven. Hij heeft het bolle vakjargon, waar zo vele promovendi mee stoeien — of zich achter verschuilen — niet nodig om een werk van niveau te presenteren, dat ook voor een breder publiek aantrekkelijk genoeg is. Enige moeite heb ik met z'n 'high trust situation'. Hoewel De Lange schrijft dat dergelijke organisa-

ties geen utopieën zijn (hij noemt de case-study van de bierbrouwerij om deze stelling te onderbouwen) kan ik me niet aan de indruk onttrekken dat hij teveel een mensbeeld hanteert dat terugrijpt op de 'Theorie Y' van McGregor.³ Zijn beleidsaanbevelingen (de organisatie als coalitie) zijn hierop gebaseerd en op dit punt verwijt ik hem enig gebrek aan realiteitszin. Maar mede doordat De Lange de vele begrippen op het gebied van atv (deeltijdarbeid, arbeidsduurverkorting, minishift, variabele en gestaffelde werktijden, pools, jaarurencontracten, etc.) verduidelijkt, stijgt de dissertatie boven haar puur wetenschappelijke pretentie uit en wordt het meer een handboek op het gebied van de moderne organisatiekunde. En dat is zonder meer een compliment.

Michel Knapen

Noten

1. Uitgeverij Thieme, Zutphen, 292 pag. ISBN 90 03 624607, f 49,00
2. Bolwijn, P. en Kumpe, T., *Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig*, Eindhoven, 1988.
3. McGregor, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.