

A.L. Mok

1. Inleiding

Het denken over arbeid als maatschappelijke categorie is vanaf het begin van de industrialisatie beheerst geweest door kwantitatieve overwegingen. Sinds Adam Smith in 1776 zijn beroemde voorbeeld van de speldenfabricage (Smith 1950) publiceerde, is het idee van efficiëntie via massaproductiemethoden een vast bestanddeel van de bedrijfseconomie en later van de bedrijfssociologie geweest. Dit doordringen van de bedrijfseconomische wetenschap met de geest van de kwantitativiteit, beschouw ik als een van de voornaamste gevolgen van de komst van de mechanische produktiewijzen.

De *sociale* gevolgen van de Industriële Revolutie lagen in de negentiende eeuw vooral op het vlak van de materiële arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Waar de industrialisatie vroeg begon (in Groot-Brittannië en België), mede door de aanwezigheid van delfstoffen als ijzererts en steenkool, waren de omstandigheden in fabrieken en mijnen onvoorstelbaar slecht. Lehouck (1980: 36) zegt zich nu nog te schamen voor 'de naakte mannen, vrouwen, jongens en meisjes die in de hitte van de mijnondergrond al kruipend de kolenwagentjes voortsleepten in de nauwelijks 70 cm hoge mijngangen', en dit gedurende 12 tot meestal 16 uren per dag. Geen wonder dat de mijnen, naast de textiel- en metaalfabrieken en de glasblazerijen een broedplaats van het arbeidersverzet werden en later een belangrijke rol gingen spelen als model voor het Belgische systeem van arbeidsverhoudingen (het 'mijnmodel', zie Mok 1985). Overal in Europa ontstonden de eerste vakverenigingen ter leniging van de allerergste nood via onderling hulpbetoon bij werkloosheid, stakingen, ongeval, ziekte en weduwschap. Stakingen waren aan de orde van de dag, vooral gericht op loonsverhoging (soms ook tegen loonsverlaging!) en werktijdverkorting. Ook bij de werknemers was het kwantitatieve denken troef.

Vakbonden als beroepsbonden. Het begin van de Nederlandse vakbeweging lag in het samengaan van ambachtslieden op plaatselijk niveau, met het doel elkaar op sociaal terrein te ondersteunen. Zo ontstonden bonden van typografen

(1866), sigarenmakers, diamantbewerkers, timmerlieden, meubelmakers en lithografen (Bymholt 1894). Op basis van hun beheersing van hun arbeidstaken, slaagden zij erin ook hun arbeidsvoorwaarden te beheersen. Het woord *vakbond* kwam daardoor in Nederland in zwang. De vroeger meest gangbare (en nog veel gebruikte) term in België was syndicaat, wat 'samengaan van gelijkgezinden' betekent. Eerst later kwam ook daar de Nederlandse term in zwang. De term 'vakbond' wijst in de allereerste betekenis op het beroepskarakter, op de vaktrots, waarbij de nadruk lag op de afstand tot de ongeschoolde arbeider, waarboven de vakman zich hoog verheven voelde (Harmsen en Reinalda 1975: 37).

De eerste staking van de Algemene Nederlandse Typografenbond ontstond in 1867 als reactie op plannen van de werkgevers om hun werknemers te dwingen hun lidmaatschap van de bond op te zeggen (in Nederland werd het coalitieverbod eerst in 1872 opgeheven, in België in 1866). De Bond won de staking en de 'closed shop' (verplichting voor werknemers lid te zijn van een erkende vakbond) bestaat in de grafische sector tot op de dag van vandaag. Wat niet wil zeggen dat ook de samenhang tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid tot op de dag van vandaag in deze sector is gehandhaafd. Technologische ontwikkelingen hebben de laatste tien jaar ook in de grafische industrie voor grote veranderingen gezorgd: de traditionele zetmachines zijn vervangen door het beeldscherm en het traditionele vakmanschap door vaardigheid in het typen en door computerkennis (Ramondt en Scholten 1985; Henselmans en Wijmans 1985; Leisink 1989).

'De eerste Nederlandse vakbonden', zo heeft Poppe (1976: 29) geschreven, 'waren *beroepsbonden*, die wel aandacht moesten hebben voor de sociale eenheid bedrijf, maar toch primair trachtten de arbeidsvoorwaarden van de beroepsgroep als geheel te verbeteren. Noodzaak voor het ontwikkelen van bedrijfsgerichte eisenprogramma's bestond niet.' Een erkende positie voor de vakbondskaderleden binnen de bedrijven, zoals die in België na 1945 is ontstaan, is in Nederland toen niet bereikt en bestaat ook nu nog niet. Na 1906 (oprichting van het NVV) is de centralistische organisatievorm, ook in de katholieke en protestants-christelijke bonden, gemeengoed geworden. Mede daardoor is er in de Nederlandse vakbeweging weinig mogelijkheid om specifiek 'horizontale' (dat zijn vooral beroepsinhoudelijke) belangen te behartigen. De nadruk is steeds meer op 'verticale' belangen komen te liggen en dat zijn belangen die zich gemakkelijker 'kwantitatief' laten uitdrukken en behartigen. Het kwantitatieve onderhandelingsmodel is sinds het begin van deze eeuw het voornaamste kenmerk van de Nederlandse arbeidsverhoudingen geworden.

Toen de industrialisatie zich in Nederland werkelijk doorzette (pas na 1900, zie De Jonge 1976), werd het systeem van arbeidsverhoudingen gegrondvest zonder dat de vakbonden in de bedrijven een voet aan de grond hadden. In te-

gendeel, de erkende vakcentrales verwachtten van hun centralistische organisatievorm een grotere ledentoeleef dan van een decentrale vorm (Poppe 1976: 32). Deze tendentie werd na 1945 (geleide loonpolitiek, zie onder) bevestigd.

Prestatiebeloning. Het kwantitatieve denken kwam ook tot uiting in het principe van de prestatiebeloning, dat stelde dat verschillen in beloning gebaseerd moeten zijn op kwantificeerbare prestaties, met als doel de verhoging van de arbeidsproductiviteit. In die zin zijn alle beloningsvormen, die niet op het behoefteprincipe zijn gebaseerd, prestatiebeloningsvormen: in enge zin, zoals stukloon en tariefloon, en in ruime zin, zoals functieloon (vast loon op grond van de benodigde kwalificaties) (Pot 1988). Mede als gevolg hiervan was de belangstelling (van werkgevers) voor de arbeidskwaliteit gering.

Na 1945 werd in Nederland steeds meer de functiebeloning ingevoerd. Dat hing samen met de geleide loonpolitiek, de wederopbouw en de ideeën over 'samen de schouders eronder'. Bij de oprichting van de 'Stichting van den Arbeid' op 17 mei 1945 stelden werkgevers- en werknemersorganisaties zich gezamenlijk voor met een verklaring waarin de woorden 'samenwerking' en 'wederzijds vertrouwen' verschillende malen voorkomen (Harmsen e.a. 1980: 151). De medezeggenschap van de vakbeweging was toen, op nationaal niveau, vrijwel optimaal. Met de geleide loonpolitiek deed de vakbeweging op centraal niveau definitief haar intrede in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en werd zij partij bij de regulering van belangenconflicten. De terughoudende opstelling van de vakbeweging (tussen 1945 en 1961) en de afwezigheid van looneisen werden ideologisch gerechtvaardigd door het nivelleringsethos. In mijn ogen fungeerde het nivelleringsethos als de ideologische verantwoording bij uitstek van het kwantitatieve denken.

Gelijkheidsideologie. Nederland werd na de oorlog beheerst door een gelijkheidsideologie op het gebied van de inkomens, niet alleen wat betreft de lonen, maar ook aangaande de belastingen. Ook nu nog zijn Nederlanders in overgrote meerderheid doordrongen van het nivelleringsethos (Szirmai 1982), zij het meer in woorden dan in daden en meer voor anderen dan voor zichzelf. De Nederlandse vakbeweging blijft in meerderheid tegen te grote loonverschillen tussen bedrijfstakken en bedrijven, althans voor lagere uitvoerende functies. Waar in Nederlandse bedrijven grotere loonverschillen op basis van prestatiebeoordeling bestaan, gelden deze vrijwel uitsluitend voor hogere functionarissen. Voor verreweg de meeste werkers geldt een functieloon zonder veel differentiatiemogelijkheden.

De intrede van de Nederlandse vakbeweging in de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau vond geen navolging in de bedrijven. Anders dan in België (Mok 1985: 9) zijn de vakbonden in Nederland in 1945 geen onderdeel gewor-

den van de geïnstitutionaliseerde arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau. Er is zodoende altijd een spanning tussen het nationale en het bedrijfsniveau in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Door de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden naar het bedrijfstakniveau te brengen, heeft men getracht de centralistische tendenties in de Nederlandse arbeidsverhoudingen te doorbreken, doch dit is maar zeer ten dele gelukt. De machts- en beheersingsbasis van het management ligt vooral op bedrijfsniveau, in het arbeids- en organisatieproces, en het is daar waar de basis van de prestatiebeloning, de arbeidsinspanning, wordt aangetroffen. De vakbonden in Nederland hebben nauwelijks greep op de factoren die de arbeidsinspanning bepalen, zoals arbeidsdeling, taaksplitsing en routinisering van de arbeid. Het gevolg is dat zij ook nauwelijks greep hebben op de toegepaste loonsystemen. Het is een bevestiging van mijn eerder geponeerde stelling dat er geen arbeidsvoorwaardenbeheersing mogelijk is zonder arbeidstaakbeheersing, dat de kwantiteit van de arbeid de kwaliteit ervan vooronderstelt.

Na vele jaren loonmatiging, die mede door de nationale vakbonden werd gesteund, ontladde de spanning zich in de jaren 1960-1961 in acties en stakingen om verhoging van de functielonen af te dwingen (en niet om grotere loonverschillen te verkrijgen!). De band tussen kwantiteit en kwaliteit van de arbeid had men toen allang losgelaten (in feite reeds in het begin van deze eeuw, zie boven). Bij mijn weten zijn er in Nederland nooit officiële acties van vakbonden geweest louter om verbetering van de arbeidsinhoud en -organisatie te verkrijgen. Ik zou overigens op dit punt heel graag tegengesproken willen worden!

Loonprikkel. Bij functieloon, waarvan de hoogte wordt bepaald door een combinatie van de arbeidsinhoud en de vereisten die aan de kwalificaties van de werknemer worden gesteld, wordt de loonprikkel als het ware geïnternaliseerd. Dat blijkt bij voorbeeld als de werknemer vindt dat hij onder het niveau van zijn capaciteiten is tewerkgesteld (onderbenutting), want dan werkt de loonprikkel niet of veel minder. Dat de geleide loonpolitiek in de jaren 1960-1961 ontplofte, was mede te wijten aan het feit dat bij toenemend opleidingsniveau van de beroepsbevolking en achteruitlopende kwaliteit van de arbeid de loonprikkel weer nieuw leven werd ingeblazen. Na 1960 namen de inkomensverschillen in Nederland weer toe.

Spanning arbeidskosten - arbeidsproductiviteit. Pot (1988: 17) stelt dat iedere beloning prestatiebeloning is, omdat het altijd gaat om de relatie arbeidskosten - arbeidsproductiviteit. Het beloningsbeleid is gericht op het beheersen van de loonkosten en het prestatiebeleid is gericht op het bevorderen van de arbeidsproductiviteit. Het management kan het arbeidsproces alleen beheersen als het erin slaagt de relatie tussen beloningen en prestatie, dus tussen kwantiteit

en kwaliteit, te beheersen. Het meest effectieve beheersingsmiddel is het zoveel mogelijk loskoppelen van de verschillen in arbeidsinkomen en arbeidsprestaties. Dat is alleen te bereiken door een zeer uitgekiende organisatie van het productieproces, het beheersen van het arbeidsproces en een effectieve greep op de voor de arbeid vereiste kwalificaties.

Men kan stellen dat de leiding van arbeidsorganisaties, om werknemers de gewenste prestaties te doen leveren, lange tijd haar toevlucht heeft genomen tot kwantificeerbare beheersingssystemen. Dat zijn managementbeheerssystemen waarvan de prikkels tot presteren in kwantitatieve termen kunnen worden gesteld. Verreweg de oudste prikkel tot presteren is de al genoemde loonprikkel, die zo oud is als de industrialisatie (Pot 1988). Omtrent de eeuwwisseling kwamen, samenhangend met de voortschrijdende mechanisering van het productieproces, beheerssystemen in zwang die trachtten de werknemers met technische en organisatorische in plaats van financiële middelen tot de gewenste prestaties te prikkelen. De bekendste daarvan zijn de beheerssystemen van de Amerikanen F.W. Taylor (1856-1915) en H. Ford (1863-1941). Taylor vond het tariefloon van ondergeschikt belang bij het prikkelen van de werknemer tot presteren en vooral bij het voorkómen van het 'systematisch de lijn trekken' (Taylor 1947). En Ford betaalde nooit anders dan vaste daglonen aan zijn arbeiders, zij het dat hij de introductie van de 'vijf-dollardag' voorstelde als een vorm van winstdeling om zijn arbeiders tot meer prestaties aan te zetten (Meyer 1981: 111). Hij stelde dat de vijf dollars dagloon waren samengesteld uit \$ 2.34 vast loon en \$ 2.66 winstdeling, maar door zijn arbeiders werd hiertussen weinig verschil gemaakt.

Er kwam belangstelling voor kwaliteit van de arbeid toen bleek dat allerlei managementbeheerssystemen, zoals Taylorisme en Fordisme, er met kwantitatieve middelen niet optimaal in slaagden werknemers tot de gevraagde arbeidsprestaties te brengen. Het zal de lezer intussen wel duidelijk zijn dat ik de toevlucht tot kwalitatieve middelen alleen, dus zonder de band tussen kwaliteit en kwantiteit te herstellen, als ontoereikend beschouw. De nadruk op het kwalitatieve bleek in de praktijk ook in feite een verhulling van een nadruk op de kwantiteit te zijn, zoals uit het vervolg zal blijken.

Taylorisme. De beloften van Taylor, dat hoe rationeler en efficiënter het productieproces is georganiseerd, des te minder mensen de lijn trekken en des te betere prestaties ze leveren (Taylor 1947), werden niet ingelost. Dat bleek in verschillende landen tijdens de twee wereldoorlogen die in 1914 en 1939 uitbraken. Toen het ging om erop of eronder bleek het 'getayloriseerde' productiesysteem eerder averechts te werken, omdat het mensen demotiveerde. Geheel in de geest van Taylor keken arbeiders alleen nog maar naar de hoeveelheid product die ze in een bepaalde tijd en tegen een bepaalde beloning produceerden.

Voor kwaliteit was weinig belangstelling. Maar als men een oorlog wil winnen, moet men over kwalitatief superieure wapens en wapensystemen beschikken, kwantiteit in mensen en materieel alleen is dan niet voldoende. De Russen ontdekten dat bij voorbeeld in 1941-1942, in het eerste jaar van de oorlog tegen de Duitsers, tot hun schade.

Fordisme. Dan was er het beheerssysteem van Henry Ford, die tussen 1903 en 1908 ontdekte dat de enkele-stuksproductie in de automobielfabricage, met oud-fietsenmakers en -rijtuigmakers als werkvolk, niet de meest efficiënte wijze van produceren en disciplineren was. Geïnspireerd door wat hij had gezien in de varkensslachterijen van Chicago, voerde hij in 1908 ter vervaardiging van de T-Ford de lopende band in. Voorwaarden voor de lopende band zijn standaardisering van onderdelen, continuïteit in de productie, precisiewerktuigen die een vaste plaats in de lijn hebben en het terugbrengen van de arbeidstaken tot een geheel van simpele, voortdurend herhaalde handelingen (Hirschhorn 1984) en dit alles gekoppeld aan lage, vaste lonen. De lopende banden, kranen en transportsystemen namen bij Ford de plaats in van de tijd- en bewegingsstudies en van de formulieren en instructiekaarten waarmee Taylor zijn werkers instrueerde. Ford had de instructies als het ware gemechaniseerd. Al heel gauw echter kwam Ford tot de ontdekking dat kwantiteit en kwaliteit van de productie sterk leden onder zijn beheerssysteem. In zijn fabriek in Dearborn, Michigan, had hij een verloop van 500%, wat betekent dat de hele fabrieksbezetting vijf maal per jaar geheel werd vernieuwd. Ook het ziekteverzuim en de afwezigheid op maan- en vrijdagen nam grote proporties aan, onder andere als gevolg van dronkenschap. Vandaar de reeds hierboven gereleveerde drastische ingreep van januari 1914: de invoering van de vijf-dollardag, met allerlei daaraan verbonden voorwaarden, waaronder een verbod van (overmatig) alcoholgebruik en een moreel hoogstaande levenswandel (Ford 1923). Door de voor die tijd ongehoord hoge (vaste) beloning en de strenge morele eisen die Ford stelde, te zamen met een intensief controleapparaat (de Sociale Afdeling, voorloper van de Personeelsafdeling) verdwenen verschijnselen als verloop, ziekteverzuim en dronkenschap op het werk, maar wat bleef was de geestdodende herhaalarbeid, alleen gecompenseerd door een hoog loon (Meyer 1985).

Human Relations. In de jaren twintig kwam er een reactie op de sterk gemechaniseerde en geïndividualiseerde wijze van behandeling van mensen in het bedrijf. Weliswaar ook weer uitgaande van kwantitatieve ideeën (de positieve uitwerking van de lichtsterkte en van aanmoediging door premiebeloning) stuitten een aantal onderzoekers van de Harvard Universiteit, onder leiding van Elton Mayo, op het belang van menselijke factoren in technische productieomgevingen (Roethlisberger en Dickson 1939). De 'Human Relations-beweging' was ge-

boren en daarmee een blijvende aandacht voor de invloed van groepsprocessen, leiderschap en motivatie op de produktiviteit en op de kwaliteit van de arbeid.

2. Kwaliteit: een zorg

In het voorgaande werd er reeds op gewezen dat oorlogen dikwijls een stimulerende factor zijn voor ontwikkelingen in het arbeidsproces. Zo raakte Henry Ford tijdens de Eerste Wereldoorlog zijn pacifistisch geloof kwijt en ging tanks produceren voor het Amerikaanse leger. Het legde hem geen windeieren. Toen Lenin na de revolutie van 1917 en de uitputtingsoorlog met Duitsland van Rusland een moderne industriële natie wilde maken, greep hij naar het systeem van wetenschappelijke bedrijfsvoering of Taylorisme (Kronstadt Kollektief 1985: 34). Toen Amerika in de Tweede Wereldoorlog betrokken raakte (december 1941), maakte de regering zich grote zorgen over de kwaliteit van de wapens en uitrustingsstukken. De Amerikaanse organisatieadviseur dr. E.W. Deming werd erbij gehaald om zijn statistische kwaliteitscontrolesysteem te gaan toepassen op de wapenproductie. Er wordt door de verdedigers van het idee van kwaliteitszorg zelfs beweerd dat Amerika de oorlog won dank zij de toepassing van kwaliteitscontrole en moderne statistische methoden! (Ishikawa 1986: 39). Nadat de oorlog was gewonnen, kreeg het idee van kwantiteit in het Westen toch weer de overhand op kwaliteit: het idee van massaproductie. In Japan echter, dat kampte met een naoorlogs probleem van wederopbouw en waar de Amerikaanse opperbevelhebber McArthur geloofde in de kwaliteitszorggedachte, sloeg Demings kwaliteitsfilosofie beter aan. 'Totale statistische kwaliteitsbeheersing' werd een van de wapens in de economische strijd, die Japan langzamerhand van het Westen ging winnen. Deming geloofde dat men arbeiders met behulp van simpele statistische technieken zou kunnen stimuleren tot het leveren van de gevraagde kwaliteit van het produkt. In 1950 kwamen er wettelijk vastgestelde kwaliteitsnormen voor Japanse industriële en agrarische produkten. Het JIS- en het JAS-merk werden garanties voor hoogwaardige produkten. Het idee sloeg enorm aan, ook in het buitenland (Ishikawa 1986: 41).

Vanuit Japan ging, uit concurrentieoverwegingen, ook in de westerse industrielanden steeds meer de gedachte postvatten dat kwaliteit van produkt en produktieproces een voorwerp van zorg moet zijn. Een van oorsprong westerse gedachte kwam via Japan weer in het Westen terug. Niet alleen in de industrie, maar ook in de dienstverlenende sector (Vinkenburg 1988).

Human Relations en kwaliteit van de arbeid. De impuls die reeds in de jaren twintig en dertig was uitgegaan van de humaniseringsbeweging (Human Relations) kreeg bij ons in de jaren zestig versterking door de bij velen levende wens tot kwalitatieve verbeteringen in de arbeid. Hiertoe droeg bij dat steeds meer

mensen beter werden opgeleid, welvarender werden en steeds minder bereid bleken geestdodende herhaalarbeid van lage kwaliteit te aanvaarden.

Overal in West-Europa werden in de jaren zestig buitenlandse arbeiders, vooral afkomstig uit de landen rond de Middellandse Zee, aangetrokken om kwalitatief minder goede arbeid te verrichten. Behalve winstbejag (Kagie 1986) was een belangrijk motief de afwijzing van dergelijke arbeid door de eigen autochtone bevolking in landen als Nederland, België en Duitsland (zie ook Walraff 1985).

Ik hoop duidelijk gemaakt te hebben dat de belangstelling voor kwaliteit van de arbeid slechts langzaam is gegroeid. Eerst kwam er de wenselijkheid op van kwalitatief goede produkten, gestimuleerd door de beide wereldoorlogen. Vervolgens ging men zich realiseren dat de kwaliteit van produkten vooral afhangt van de kwaliteit van (de organisatie van) het productieproces. Ten slotte sprak ook het sterk verhoogde opleidingsniveau van de beroepsbevolking een woordje mee. Daarmee kwam de kwaliteit van de arbeid definitief binnen het gezichtsveld. 'Binnen het gezichtsveld' wil echter nog niet zeggen dat de kwaliteit van de arbeid inzet werd van onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers en dat kwaliteit van de arbeid een politieke zaak werd. De humaniseringsbeweging, die kwaliteit van de arbeid hoog in het vaandel had, bleef uiteindelijk toch een vrij geïsoleerde poging om de relatie tussen mens en arbeid te verbeteren, een relatie die ernstig aangetast was door het kwantificerende denken van eraan voorafgaande managementbeheerssystemen als Taylorisme en Fordisme. Een definitieve koppeling tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid werd er niet door bereikt.

Kwaliteitskringen. Op basis van de ideeën van Deming ontwikkelde de Japanner K. Ishikawa de 'Quality Control Circles', *Kwaliteitskringen* (1962). De directe aanleiding hiervoor was de vorming van groepen voorlieden die gezamenlijk een op hen gericht tijdschrift over kwaliteitscontrole lazen. De tweede overweging was dat mensen moesten worden aangemoedigd om zelfstandig of met behulp van anderen de problemen in het productieproces op te lossen. Later ging men, naast de voorlieden, alle werknemers vanaf het laagste niveau van de arbeidsorganisatie zoveel mogelijk bij de kwalitatieve aspecten van het arbeidsproces betrekken (Ishikawa 1986: 51).

De MANS-filosofie. In Nederland werd door enkele metaalwerkgevers onder leiding van W.J. ter Hart in 1983 het initiatief genomen tot oprichting van de Stichting MANS (Management en Arbeid Nieuwe Stijl). Uitgangspunt hier was dat 'de geïnvesteerde middelen vooral in de productie pas werkelijk efficiënt kunnen worden aangewend als het "menselijk kapitaal" in de onderneming in staat wordt gesteld zich creatief te ontplooiën' (Ter Hart e.a. 1984: 48). Vooral

de westerse managementstijl moest volgens Ter Hart e.a. dringend worden verbeterd. De kwantificerende, Tayloristische arbeidsorganisatie werd hiermee niet verworpen – efficiëntie bleef de norm –, maar wel werden de middelen afgewezen waarmee de doelstellingen ervan moeten worden bereikt. Behalve met geldelijke aanmoedigingen moeten volgens de MANS-gedachte de werknemers vooral met ‘natuurlijke’ middelen tot presteren worden aangezet. Dit idee gaat terug op de humaniseringsgedachten van organisatieadviseurs als Herzberg, Likert en McGregor. De zogenaamde Theory Y van deze laatste is daarbij leidraad: mensen zijn niet van nature lui, mensen willen graag verantwoordelijkheid dragen, mensen moeten duidelijke doelstellingen hebben en – vooral – mensen moeten met elkaar kunnen samenwerken om het gewenste resultaat te bereiken (zie Ter Hart e.a. 1984: 52-53). Dat resultaat betreft niet alleen goede produkten of diensten, maar ook een goede kwaliteit van de arbeid. De vraag is echter of men met MANS zijn doel inderdaad heeft bereikt.

Anti-Taylorisme als neo-Taylorisme. De ideeën van Ter Hart over de ‘nieuwe werknemer, die mondiger is dan de oude, die weet dat wat goed is voor de onderneming ook goed is voor hemzelf en die best in staat is voor zijn belangen op te komen’, brengen mee dat de vakbonden buiten spel worden gezet of dat hun de wind uit de zeilen wordt genomen, net als in de dagen van Taylor en Ford. In de zienswijze van werkgevers als Ter Hart is er immers weinig behoefte meer aan bevoogding van buitenaf door een vakbond met een verouderd, niet langer representatief ledenbestand (W. Brummelman in NRC-Handelsblad van 6-8-1986). Ook op de MANS-gedachte zelf is veel kritiek gekomen, niet alleen van de zijde van de vakbonden, maar juist ook van die van de managers die er ervaring mee hebben opgedaan. ‘Al met al blijkt MANS in de praktijk niet verder te zijn gekomen dan het toepassen van ideeën over management, die door arbeidspsychologen onder de noemer “stijl van leidinggeven” al in de jaren vijftig en zestig waren geformuleerd. De ouderwetse Tayloristische arbeidsorganisatie blijkt weerbarstiger dan was verwacht. De vraag is natuurlijk of veel managers werkelijk bereid zijn om de arbeidsorganisatie zo te veranderen, dat werknemers echt meer verantwoordelijkheid en “regelcapaciteit” krijgen’ (O. van de Vijver in NRC-Handelsblad van 29 juni 1988).

Het anti-Taylorisme van de managers is op deze manier bezien feitelijk een nieuw soort Taylorisme (de Montmollin 1974). Dit *neo-Taylorisme* bestaat erin dat het werknemersgedrag met andere middelen wordt beheerst, middelen die zijn ontleend aan het arsenaal van de Human Relations-beweging. De ruwe vormen van de wetenschappelijke bedrijfsvoering worden wel verworpen, maar daarvoor in de plaats komt geen wezenlijke vernieuwing van de arbeidsorganisatie in de richting van arbeidstaakbeheersing door de werknemers. De beheersing van het arbeidsproces blijft stevig in handen van het management. Dan kan

men nauwelijks spreken van verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Daar komt nog bij dat systemen als MANS (er zijn in allerlei bedrijven vergelijkbare systemen in omloop) meestal pas worden bedacht en ingevoerd als er iets mis is met de desbetreffende onderneming of bedrijfstak of als er problemen op de arbeidsmarkt zijn. Bij voorbeeld als er in een bedrijf veel passief verzet is tegen de gesplitste en geroutiniseerde arbeidstaken in de vorm van een hoog ziekteverzuim en veel verloop, of als men te kampen heeft met meer actieve vormen van verzet zoals sabotage of stakingen. Ook bij reorganisaties, noodzakelijk geworden door veranderingen in de concurrentiepositie of op de afzetmarkt, grijpt men wel naar het middel van een elanverhoging door een nieuwe managementstijl in te voeren. 'Bij de ATAG-organisatie werken ongeveer 450 medewerkers die, verdeeld over een viertal vestigingen, keukenapparatuur produceren (inbouwovens, bedrijfskeukens e.d.). ... Mede ten gevolge van het inklappen van de binnenlandse markt voor woningbouw heeft ATAG een periode van zwaar weer achter de rug. De bakens werden verzet en er volgde een succesvol afgesloten reorganisatie. Kwaliteit staat hoog in het vaandel bij ATAG. Bij het uitstippelen van een nieuwe koers, die het voortbestaan dient te verzekeren, is gezocht naar verdergaande uitbouw van kwaliteitssystemen. De MANS-benadering is daarbij een manier (om) tot kwaliteitsborging te komen' (Vinke 1985: 179).

De kritiek richt zich niet tegen de aandacht die wordt besteed aan de kwaliteit van het produkt en van de dienstverlening (Vinkenburg 1988: 169). Die is alleen maar toe te juichen. Er wordt echter nooit een verbinding gelegd tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid.

Nadruk op produktiestructuur. De bezwaren tegen managementsystemen zoals MANS zijn gericht tegen het ideologische karakter ervan en tegen de grote nadruk op de bedrijfscultuur in plaats van op de produktiestructuur. Vooral L.U. de Sitter heeft in deze zin veel kritiek geuit. 'MANS legt in de praktijk geen nadruk op de produktiestructuur. MANS gaat ervan uit dat de productieorganisatie in orde is. Puur de toevoeging van bedrijfscultuur, wat charisma van het management en kwaliteitsstatistieken moeten 't em doen', zo stelde De Sitter. Vinkenburg (1988: 170), die deze woorden aanhaalt, schrijft dat De Sitter meent dat systemen als MANS om de hete brij van de macht in het bedrijf heen te draaien. Wie aan de produktiestructuur komt, komt aan de 'vanzelfsprekende' macht van het management (Doorewaard 1989). Zou dat de reden zijn, zo vraagt organisatieadviseur Vinkenburg zich af, waarom in de door hem onderzochte dertien grote Nederlandse bedrijven nauwelijks over kwaliteit van de arbeid wordt gesproken? De vraag stellen is haar beantwoorden, zo lijkt mij. De beheersing van de arbeidstaken en de daarmee verbonden beslissingsbevoegdheid is stevig in handen van het management en het is niet van zins die uit han-

den te geven. Systemen als MANS verschaffen het management daarvoor een bruikbare ideologie. Zeer vele (top)managers zien niet in dat het geven van regel- en beslissingsbevoegdheid aan de basis de positie van het management al-lerminst bedreigt, maar in tegendeel de bestuurbaarheid van het bedrijf vergemakkelijkt (De Sitter 1981). Nogal wat werknemers beschikken over hogere kwalificaties dan hun werk van hen vraagt (onderbenutting).

3. Naar een theorie van de kwaliteit en de kwantiteit van de arbeid

Na anderen bekritiseerd te hebben met betrekking tot de afwezigheid van een verbinding tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid, zal ik moeten aangeven hoe ik zelf deze band zie. Ik ga ervan uit dat in de loop van het industrialisatieproces, vooral na 1945, de arbeidsverhoudingen steeds meer gekenmerkt zijn gaan worden door vrijwel permanente onderhandelingen tussen de sociale partners, onder toezicht en soms met bemiddeling van de overheid. Alleen, binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen spelen deze onderhandelingen zich vrijwel uitsluitend af op centraal (nationaal) en sectorieel (bedrijfstak)niveau. Het gevolg is dat de onderhandelde materies vrijwel uitsluitend van kwantitatieve aard zijn, omdat men op die niveaus de kwalitatieve zaken tot de uitsluitende bevoegdheid van de ondernemingsleiding (het management) rekent en deze dus niet als object van de onderhandelingen beschouwt. Om een theorie van de verbinding tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid te kunnen opstellen, zal ik naar het bedrijfsniveau moeten 'afdalén'. Het is daar, trouwens, waar het niveleringsethos in de praktijk het meest doorbroken wordt. Decentrale onderhandelingen leveren voor de werknemers in kwalitatieve en kwantitatieve zin meer op dan onderhandelingen op centraal en sectorieel niveau. Collectieve arbeids-overeenkomsten, op bedrijfstakniveau afgesloten, hebben de neiging de nivelering te bevorderen en individuele inspanningen te remmen. Het is in het belang van werknemers zowel als management in de bedrijven om op ondernemingsniveau tot zaken te komen. Gaat het beter met de economie, dan zal de decentrale tendentie toenemen, maar dat laat in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen de vakbonden goeddeels buiten spel.

De arbeidsprocesdiscussie van de jaren zeventig en tachtig (Christis 1983), die haar oorsprong had in de publikatie van Braverman (Braverman 1974), is geleidelijk en vrijwel geruisloos overgegaan in een discussie over kwaliteit van de arbeid (o.a. in de themagroep Kwaliteit van de arbeid van SISWO, opgericht in 1980). Dat de discussie over kwaliteit van de arbeid in Nederland op gang kwam, was voor een niet onbelangrijk deel te danken aan een publikatie over het onderwerp, die voortkwam uit de Bedrijfssociologische Studiedagen 1978 (Van Dijck e.a., red. 1980). Verschillende andere publikaties over kwaliteit van

de arbeid zagen vanaf het begin van de jaren tachtig het licht (De Sitter 1981; Vreeman e.a., red. 1982; Fruytier en Ter Huurne 1983 en vele anderen). Sindsdien is de kwaliteit van de arbeid in de arbeidssociologische theorievorming uitgroeit tot een benadering met duidelijk eigen kenmerken (Mok 1990: 117).

Partijenmodel. Het zou echter te betreuren zijn als met de komst van deze nieuwe benadering de 'winst' van de arbeidsprocesdiscussie verloren zou gaan. Die winst was de erkenning dat er in de dagelijkse bedrijfspraktijk wat de loonarbeid betreft (en daartoe beperk ik mij hier) sprake is van partijen met dikwijls tegenovergestelde belangen. De werkgeverspartij en de werknemerspartij hebben ten aanzien van het productieproces elk hun eigen doelstellingen, die niet noodzakelijk parallel lopen. Dat lijkt het intrappen van een wijd open deur, maar dat is het niet, want in discussies over kwaliteit van de arbeid wordt dikwijls aangenomen dat er wat dat betreft geen fundamentele tegenstellingen tussen het management en de arbeiders bestaan (De Sitter 1981). Hier is de invloed van de sociotechnische systeembenadering te bespeuren.

Sociotechniek. De sociotechnische systeembenadering vond in de jaren veertig en vijftig haar oorsprong in onderzoeken naar arbeidssystemen in de Engelse kolenmijnen. Nieuwe technieken, zoals de introductie van machines voor het afschaven van hele kolenwanden, hadden het werken in hechte arbeidsgroepen aangetast en daarmee het arbeidsmoreel nadelig beïnvloed (Graversen 1989). Engelse en Scandinavische onderzoekers van het Tavistock-instituut in Londen en van Noorse universiteiten (o.a. Emery, Herbst, Rice, Trist en Thorsrud) ontwikkelden een nieuw organisatieconcept. Zij pleitten hierin voor een optimaal samengaan van het technische en het sociale systeem in het bedrijf, in onderlinge interactie. Zij achtten dit het beste gewaarborgd in de 'hele taakgroep', dat is de mogelijkheid om als arbeidsgroep een heel produkt, bij voorbeeld een auto, te maken. Hiermee werd de lopende band als productie- en organisatieprincipe verlaten (Mensink 1989). Een van de voornaamste productieproblemen die de sociotechnici willen oplossen is dat er in de ontwerpfase van productieprocessen door ingenieurs zelden rekening wordt gehouden met de sociale dimensie, bij voorbeeld met de wenselijkheid van autonomie in de taakuitoefening, decentralisatie van de productiebeslissingen en het optimale gebruik van de bij werknemers aanwezige kwalificaties (Graversen 1989: 177). Sociotechnische systeemtheoretici verwijten de ontwerpers van technische systemen ook dat zij uitgaan van de oneindige flexibiliteit van mensen (Heller 1989: 190). Werknemers worden door technici geacht zich te kunnen aanpassen aan het productieproces in plaats van omgekeerd. Heller (1989: 190) schrijft zelfs het beruchte bijna-ongeval met de atoomreactor op Three Mile Island aan deze factor toe: onzichtbare alarmlichtjes, onduidelijke signalen en eenzaamheid van de operator waren zo

een paar kenmerken van het technische systeem die met wat ergonomisch inzicht gemakkelijk op te lossen waren geweest. De produktieproblematiek wordt op die manier teruggebracht tot een geheel van problemen van technisch-psychologische aard, die redelijk simpel zijn op te lossen. Het machtsvraagstuk wordt daarmee niet aan de orde gesteld. De oorspronkelijke (Christis 1989, spreekt van 'oude') sociotechnische systeemtheoretici hadden de neiging de arbeidssituatie te depolitiseren en te ontkennen dat er partijen in het produktiespel zijn.

Arbeidsstrijd. In de arbeidsprocesbenadering staat het machts- en beheersingsvraagstuk centraal. Deze stroming binnen de arbeidssociologie heeft in de jaren zeventig van de arbeid weer een politieke zaak gemaakt, omdat de auteurs ervan de arbeid principieel zien als een voorwerp van strijd in de maatschappelijke arena. De arbeidsprocesbenadering gaat principieel uit van een 'partijenmodel' (Lammers 1983). Iedere arbeidssituatie ziet zij als de resultante van de confrontatie van de strategische gedragingen van management en werknemers (TOA 1980). Dat strategisch gedrag is gericht op de beheersing van arbeidsverrichtingen, produktietechniek, arbeidsorganisatie en arbeidsvermogen. De werknemers moeten, zoals Marx heeft gesteld, hun waar arbeidskracht op de markt aan de meestbiedende vragers verkopen, en daarmee hun zeggenschap over het gebruik van hun arbeidsvermogen afstaan. De structurele ongelijkheid op de markt zet zich in het produktieproces voort in de vorm van een beheersingsstructuur. Beheersingsstrategieën zijn nodig om de heerschappij over de werknemers in stand te houden en om de arbeidskracht maximaal te benutten (Christis 1989: 45). De werknemers van hun kant stellen hier collectieve strategieën tegenover, die vooral gericht zijn op het verkrijgen van greep op de materiële voorwaarden waaronder de arbeid wordt verricht (arbeidsvoorwaardenbeheersing).

Het wonderlijke van de arbeidsprocesbenadering is dat er door haar aanhangers wel veel wordt gepraat over de strategieën van *beide* partijen, maar dat over de strategieën van de werknemerspartij weinig mededelingen worden gedaan. Dat is in overeenstemming met de stellingname van Braverman (1974: 27), die subjectieve reacties van de arbeidersklasse, als abjecte hobbies van sociologische onderzoekers, niet bij zijn analyse wilde betrekken. Vakbonden worden in Bravermans boek in het geheel niet genoemd. Daarmee verdwenen echter ook eventuele tegenstrategieën van werknemers uit het gezichtsveld.

Kwaliteit van de arbeid vanuit de werknemers gezien. Kwaliteit van de arbeid ziet er vanuit de werknemerspartij heel anders uit dan vanuit het management. Wiedemann (1964: 163) heeft erop gewezen dat de beoordeling van de rationalisering van de arbeid (invoeren van nieuwe technieken, reorganisaties, schaalver-

grotong) door de werknemers geschied vanuit de totaliteit van hun arbeidsservaringen ('Erfahrungsbündel'). Die ervaringen hebben vooral betrekking op de eisen die aan hun arbeidsvermogen en hun kwalificaties worden gesteld en op de omgang met de medearbeiders. Dikwijls worden de 'subjectieve' arbeidsservaringen door 'objectieve waarnemers' (zoals er onder de systeemtheoretici velen te vinden zijn) afgedaan als de 'informele organisatie' die nu eenmaal onvermijdelijk bij het formele organisatieontwerp behoort en die dient om de formele organisatie 'leefbaar' te maken (zeer goed verwoord door Littek 1987). Ik zou echter de winst van de arbeidsprocesbenadering, namelijk de erkenning dat er partijen met tegengestelde belangen in het arbeidsproces zijn, willen verbinden met deze 'subjektbezogene' zienswijze zoals die door Duitse onderzoekers wordt gehanteerd (behalve door de hier reeds genoemden ook door Beck en Brater 1983). De discussie over de kwaliteit van de arbeid zal er bij winnen. Daarom in dit artikel een pleidooi voor een 'partijenbenadering' bij de discussie over kwaliteit van de arbeid en een voorbeeld van hoe het vraagstuk op die manier kan worden aangepakt.

Iedere arbeidsrelatie ligt op het *snijpunt* van de arbeidsverdeling en de arbeidsverhouding.

Arbeidsverdeling is de verdeling van taken en bevoegdheden in het productieproces over de aanwezige arbeidskrachten, bij een gegeven stand van de technologie. Het gaat bij arbeidsverdeling ook over de beslissingen omtrent de organisatie en de productie en om de technische, economische en sociale voorwaarden waaronder wordt geproduceerd. Mechanisering van het productieproces, dus de invoering van machines om het vroegere handwerk te vervangen, betekent meestal een verregaande taaksplitsing en een vereenvoudiging van de taken. Werken aan machines bestaat in 9 van de 10 gevallen uit monotone herhaalarbeid, met zeer korte cyclustijden. In een onderzoek dat wij in 1977 instelden in een grote automobielfabriek in Antwerpen telden wij bij de lassers ruim 3600 keer per achturige werkdag dezelfde beweging (het zetten van hechtlas punten aan auto's met behulp van een lasapparaat). Deze arbeidsverrichting is inmiddels grotendeels vervangen door lasrobots en daarmee geautomatiseerd. Automatisering van het productieproces betekent dat vooraf geprogrammeerde machines geheel zelfstandig arbeidstaken verrichten. Natuurlijk moet ook een automatische machine ontworpen, geconstrueerd en geprogrammeerd (en hersteld en onderhouden) worden. Daarvoor zijn ook mensen nodig, echter van een hoger technisch niveau dan de uitvoerende arbeiders tijdens de mechaniseringsfase. Daarom wordt wel gesteld dat in moderne, hoogtechnologische bedrijven, zoals de chemische nijverheid, de automobielfabrieken en de werktuigbouwbedrijven, een *integratie* in plaats van een splitsing van taken plaatsheeft (Kern en Schumann 1984). Bovendien worden er in zulke bedrijven niet alleen hogere, maar ook andere kwalificaties gevraagd. Minder normatieve en meer

functionele kwalificaties (zie onder). Bij andere bedrijven en bedrijfstakken (b.v. textielbedrijven, wasserijen, elektrotechnische industrie) doet zich een dergelijke verschuiving naar integratie van taken en naar verhoging en functionalisering van kwalificaties echter niet voor. Daarom wordt wel gesproken van een *segmentering* van de arbeidsstructuur: tussen bedrijven en bedrijfstakken waar wel en waar niet een integratie van taken optreedt en ook binnen bedrijven naar geïntegreerde en niet geïntegreerde functies. Het verband tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid is bij de arbeidsverdeling duidelijk: bij arbeidsverdeling gaat de meetbare prestatie samen met de inhoudelijk-kwalitatieve taakverdeling.

Bij de *arbeidsverhouding* gaat het om de aard van het contract tussen werkgever en werknemer, de mate van collectivisering van de verhoudingen (onderhandelingen tussen vakbonden en werkgeversorganisaties), de zeggenschap van partijen in het arbeids- en organisatieproces en de invloed van de stand van de arbeidsmarkt bij al deze zaken. Bij de arbeidsverhouding is het niveau waarop deze zich afspelen van belang, alsmede de mate van geïnstitutionaliseerdheid. Ook bij de arbeidsverhoudingen is er een samengaan van kwantitatieve en kwalitatieve elementen: de uitkomsten van onderhandelingen zijn in meetbare, te kwantificeren termen verrat, terwijl de invloedsverdeling en de zeggenschap van partijen belangrijke indicatoren zijn van de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (zie b.v. De Sitter 1981).

Definities. In de gangbare literatuur (b.v. Huijgen 1980; Fruytier en Ter Huurne 1983) wordt kwaliteit van de arbeid dikwijls gedefinieerd aan de hand van vier 'dimensies' van de arbeidssituatie, die in feite geen dimensies zijn maar eerder aspecten van de arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Reeds het feit dat geconstateerd wordt dat de 'dimensies' nauw samenhangen (Fruytier en Ter Huurne 1983: 5), maakt ze al ongeschikt als 'dimensies'. Toch komen ze veelvuldig als zodanig voor, ook in beleidsbepalende stukken (WRR 1981).

Voorts is er de controverse of kwaliteit een eigenschap van arbeid is (De Sitter 1981: de kern is of de arbeider 'regelcapaciteit' heeft) of een relatie tussen mens en arbeid weergeeft (Huijgen 1980). Het nadeel van de laatste opvatting is dat de kwaliteit verbetert naarmate de werknemer zijn verwachtingen lager stelt, hoewel er verder niets aan de arbeid zelf hoeft te veranderen. Het bezwaar van kwaliteit als eigenschap van arbeid is, dat onder het mom van objectiviteit in feite de zingeving van de werknemer zelf beslissend is voor de mate van kwaliteit.

Aspecten van de arbeidssituatie. 1. De *inhoud* van het werk: de aard en het niveau van het werk, alsmede de mogelijkheden die het biedt verantwoordelijk-

heid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen. 2. De *arbeidsomstandigheden*: de lichamelijke en geestelijke belasting die gepaard gaat met de uitvoering van het werk, de onaangename kanten van het werk (de 'inconveniënten') en de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn hier de centrale begrippen, zoals trouwens ook in de Arbo-wet en in België in het ARAB gestalte hebben gekregen. 3. De *arbeidsverhoudingen*: de sociale verhoudingen binnen het bedrijf, zowel tussen chefs en medewerkers als onderling tussen medewerkers van gelijk niveau, de inspraak en medezeggenschap zowel op het niveau van de afdeling als op dat van de onderneming als geheel, alsmede de collectieve arbeidsverhoudingen (die tussen vakbonden en onderneming). 4. De *arbeidsvoorwaarden*: de regelingen omtrent de beloning, werktijden, de werkzekerheid en de carrièremogelijkheden, vakanties en dergelijke. Men verdeelt de arbeidsvoorwaarden wel in primaire (loon), secundaire (b.v. verlofregeling) en tertiaire (b.v. opleidingsmogelijkheden) arbeidsvoorwaarden.

Deze vier aspecten hangen samen en mogen niet los van elkaar worden gezien, hoewel we ze voor een beter begrip van de kwaliteit van de arbeid wel goed moeten onderscheiden. Slechte arbeidsomstandigheden of saaie zich herhalende taken worden soms gecompenseerd door bij voorbeeld hoger loon. Dan kan de kwaliteit op de laatstgenoemde dimensie goed gevonden worden en die op de twee eerste niet.

In de genoemde aspecten van de arbeidssituatie zit een tweedeling en een driedeling.

Een *tweedeling*: inhoud en omstandigheden van de arbeid hebben meer te maken met de organisatie van de arbeid op de niveaus: werkplek, afdeling en bedrijf, terwijl arbeidsverhoudingen en -voorwaarden meer betrekking hebben op de regeling van de dienstbetrekking en de verschillende beloningen.

Een *driedeling*, namelijk naar niveau van analyse. Men (Fruytier en Ter Huurne 1983) onderscheidt dan een micro-, een meso- en een macroniveau. Hoewel dit onderscheid betrekkelijk willekeurig is, kan men ongeveer stellen dat het microniveau dat van de werkplek is, het mesoniveau dat van het bedrijf en het macroniveau dat van de maatschappelijke inbedding van kwaliteit van de arbeid. Er zijn dan wel allerlei tussenliggende niveaus waarvan het niet heel duidelijk is waartoe die behoren: afdeling en bedrijfstak bij voorbeeld. Deze niveau-indeling is in zoverre niet onbelangrijk, omdat sommigen zich afvragen of verbetering van de kwaliteit van de arbeid niet in de eerste plaats op het microniveau van de werkplek en de afdeling moet worden aangepakt. En dan doet zich natuurlijk onmiddellijk de vraag voor naar de samenhang tussen de organisatie van de arbeid en de andere dimensies van kwaliteit, zoals arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Niet kunnen meepraten over je eigen werk

bij voorbeeld heeft repercussies voor de inhoud van wat je doet, voor het niet veranderen van de omstandigheden in de gewenste zin, enz.

De kern van kwaliteit van de arbeid is het hebben van arbeidstaakbeheersing, dat is de mogelijkheid tot beslissing omtrent de essentiële zaken die verband houden met het voorbereiden en uitvoeren van arbeidsverrichtingen (Mok 1980: 25).

De kern van kwantiteit van de arbeid is het hebben van arbeidsvoorwaardenbeheersing, dat is de mogelijkheid tot beslissing omtrent de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht.

4. Strijd om de kwaliteit en de kwantiteit van de arbeid

Waar er strijd wordt gevoerd tussen de partijen in het arbeidsbestel op de verschillende niveaus (werkplek, afdeling, bedrijf, bedrijfstak, nationaal-maatschappelijk), met de beheersing van arbeidstaken en arbeidsvoorwaarden als inzet, gaat die strijd dus in wezen over de verhouding tussen de kwantiteit en de kwaliteit van de arbeid. Die 'strijd' kan natuurlijk vele vormen aannemen, variërend van gemeenschappelijk overleg tot harde vormen van actie zoals staking, en op verschillende niveaus gevoerd worden. Dat er meer strijd wordt gevoerd over de voorwaarden dan over de taken komt doordat het grootste deel van de onderhandelingen tussen de sociale partners zich op het centrale en het bedrijfstakniveau afspeelt. Op bedrijfsniveau hebben de meeste werknemers zich er blijkbaar mee verzoend dat de organisatie van de arbeid in de eerste plaats een zaak van het management is.

Voor vele werkgevers is het hebben van arbeidstaakbeheersing, dat wil zeggen het kunnen beslissen over de essentiële zaken de organisatie van het productieproces betreffend, de gewoonste zaak van de wereld. Deze kant van het ondernemingsproces komt dan ook zelden aan de orde in de vertegenwoordigende organen van de onderneming, zoals de OR. Met de komst van de Arbo-wet in 1980 zijn er Arbo-commissies ontstaan waarin althans over de arbeidsomstandigheden wordt meegepraat, maar in hoeverre hier van medebeslissing sprake is, is de vraag. De ervaringen met het Comité Veiligheid, Gezondheid en Verfraaiing der werkplaatsen (CVGV) geven geen reden tot optimisme in Nederland over de mogelijkheid (op bedrijfsniveau) een hechte band tot stand te brengen tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid.

Dimensies van kwaliteit van de arbeid. Concreet betekent dit dat we te maken hebben met de *dimensies* van kwaliteit en kwantiteit: het arbeids- en organisatieproces en de kwalificaties. Onder kwalificaties verstaan wij hier de vereisten die aan mensen worden gesteld en de kennis- en vaardigheidsbagage van werknemers, die van technische, economische en sociale aard zijn. Criterium voor de

indeling in deze dimensies is het niveau binnen het bedrijf waarop zij zich afspelen: het organisatieproces op het niveau van het bedrijf of de onderneming; het arbeidsproces op het niveau van de werkgroep en de afdeling; het kwalificatieproces op het niveau van de individuele werknemer.

1. *Organisatieproces*: de besluitvorming omtrent de keuze van produkt, produktietechniek, en de inrichting, coördinatie en leiding van het produktieproces, de beslissingen over mechanisering en automatisering en de bemanning, in het licht van de arbeids- en afzetmarkten, de regeling van de arbeidstijden en de ploegendienst en de beloningssystemen, en (vooral) de organisatiestructuur van de produktie- en dienstverleningseenheden.

2. *Arbeidsproces*: de arbeidsverdeling en de inhoud van de taken die in het produktieproces moeten worden verricht, bij een gegeven stand van de produktietechniek, alsmede de samenstelling van de afdelingen en de werkgroepen.

3. *Kwalificatieproces*: de technische, economische en sociale eisen die aan de kennis en vaardigheden van individuele werknemers worden gesteld op grond van de keuzen die omtrent arbeids- en organisatieproces zijn gemaakt, in het licht van de bij de bemanning of op de arbeidsmarkt aanwezige kwalificaties.

Bij de operationalisering houden we er rekening mee dat een arbeidsrelatie een tweezijdig karakter heeft: het gaat om de verhouding tussen twee *partijen*: werkgever (management) en werknemer. Ik ga er principieel van uit dat het bij de verhouding tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid gaat om een onderhandelingsmodel.

Schema 1: De dimensies en partijen van de kwaliteit van de arbeid

Dimensies	Arbeidsverdeling partijen:		Arbeidsregulering partijen:	
	Werkgever	Werknemer	Werkgever	Werknemer
Organisatie- proces	Flexibiliteit	Zekerheid	Variabele beloning/Merit Rating	Rechtvaardige beloning/werkzekerheid
Arbeidsproces	Beheersing	Autonomie	Human Resources Management	Informatie en deelneming besluitvorming
Kwalificatie- proces	Multi-inzetbaarheid	Benutting kwalificaties	Opleiding	Persoonlijke groei/carrière

Dat een bepaald onderwerp bij de werkgever c.q. werknemer wordt geplaatst betekent niet dat dit bij de andere partij geen object van onderhandeling zou zijn. Het betekent wel dat het onderwerp vanuit de betrokken partij als onderhandelingsobject naar voren wordt geschoven.

Uit het schema blijkt, dat van werkgeverszijde vooral kwantitatieve onderhandelingsobjecten worden aangereikt, terwijl werknemers vooral kwalitatieve

zaken naar voren schuiven. Niet exclusief, maar wel qua nadruk die het betreffende object in de onderhandelingen krijgt.

Dimensie: Organisatieproces. Een belangrijk onderdeel van de arbeidsverdeling en daarmee van de kwaliteit van de arbeid is de *flexibiliteit*. Onder flexibiliteit in de arbeidsverdeling verstaat men meestal de variatie in de inzet van arbeid al naar gelang de variaties in de vraag naar goederen of diensten (Ten Have en Vissers 1987: 6). De impuls tot flexibilisering zal dikwijls uitgaan van veranderingen in de voor het bedrijf of de instelling relevante omgeving, waarbij flexibilisering de dynamische kant van flexibiliteit is (Van Schilfgaarde en Cornelissen 1988). Deze laatste auteurs onderscheiden tijdsflexibiliteit (b.v. overwerk), taak- en functieflexibiliteit en werkplekflexibiliteit. Men maakt ook wel verschil tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit is de variatie in loon, gewerkte tijd en arbeidscontracten (b.v. afroepcontracten). Functionele flexibiliteit is de vorm waarbij werknemers op verschillende plaatsen in de organisatie inzetbaar worden gemaakt. Doel is steeds de arbeidskosten en de organisatiebehoeften afhankelijk te maken van de bedrijfsdrukte (Ten Have en Vissers 1987: 7). Resultaat van de flexibilisering van het organisatieproces kan een toename zijn van de onzekerheid bij het personeel zowel als bij het management.

Flexibilisering van het organisatieproces heeft voor de werknemers een aantal *onzekerheden* geschapen die de kwaliteit van hun arbeid heeft aangetast. Er bestaat bij werknemers (subculturele) onzekerheid over de samenstelling van de werkgroepen en de bemanning van de afdelingen. Flexibiliteit vermindert de zekerheid dat men collega's krijgt die passen in de eigen subcultuur. Een deel van het verzet tegen hele taakgroepen, zoals die vooral door de aanhangers van de sociotechnische systeembenadering werden geïntroduceerd (Mensink 1989), richt zich juist tegen dit aspect van het geen zeggenschap hebben over met wie men samen moet werken. Bestuurlijk betreft zekerheid vooral werkzekerheid en beloningszekerheid, terwijl de taakuitvoerings- en professionele aspecten van de zekerheid voor werknemers vooral is gelegen in het behoud op langere termijn van de taken die zij tot hun eigen domein zijn gaan beschouwen.

Allerlei vormen van prestatiebeloning zijn gericht op het zo laag mogelijk houden van de produktiekosten en het opvoeren van de produktiviteit (Pot 1988). Hiertoe dienen ook allerlei beoordelingssystemen, waaronder Merit Rating. Deze zijn gericht op het aanbrengen van *beloningsdifferentiatie*. Veelal mislukken de pogingen tot differentiatie, omdat de lonen van grote groepen hand- en (lagere) hoofdarbeiders steeds weer tenderen naar onderlinge gelijkheid, vooral onder invloed van collectieve onderhandelingen. De mate van deze gelijkheid is mede afhankelijk van de relatieve macht van de onderhandelingspartners, werkgevers- en werknemersvakverenigingen. Van de werknemers-

vakbonden gaat dikwijls een impuls uit om de loonverschillen zo klein mogelijk te houden. Deze *gelijkheidsideologie* bestaat juist niet bij het hogere kaderpersoneel, waar een systeem van Merit Rating dikwijls zorgt voor een relatief grote bandbreedte in de arbeidsbeloning.

Beloningsdifferentiatie gaat niet in de eerste plaats uit van de werknemerspartij (behalve bij het hogere kader). Vanuit de werknemers gezien gaat het veel meer om een rechtvaardige beloning voor de geleverde prestaties en om een ongeveer gelijke beloning voor hen die ongeveer gelijke werkzaamheden verrichten. Werknemers hebben liever *werkzekerheid* dan een hoger loon.

Dimensie: Arbeidsproces. Ik wees reeds op het onderscheid tussen *arbeidstaakbeheersing* en *arbeidsvoorwaardenbeheersing*. Arbeidstaakbeheersing is de mogelijkheid tot beslissen omtrent de essentiële zaken het arbeidsproces betreffende: arbeidsverdeling, methode van werken, keuze van machines en werktuigen, de plaats van de eigen bijdrage in het geheel van het arbeidsproces. Het gaat hierbij vooral om de inhoud van de arbeidstaken.

Arbeidsvoorwaardenbeheersing is de mogelijkheid tot beslissing omtrent de voorwaarden waaronder de gevraagde prestaties worden geleverd. Hieronder vallen de materiële en immateriële beloningen, de tijdregeling en de werkzekerheid.

Bij het begin van de industrialisatie was het verloop van het arbeidsproces nog geheel afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de vakman (Braverman 1974). Om de bijdrage van de vakman uit te schakelen werd een systeem van 'directe beheersing' over de arbeiders ingevoerd (Friedman 1977: 94). Door de scheiding tussen de leiding van het productieproces en de kennis en kunde van de vakman had deze laatste geen verweer tegen directe beheersing. Pas toen het kwantitatieve tayloristische beheerssysteem hecht gevestigd was, kon het management het zich veroorloven om arbeiders 'verantwoordelijke autonomie' te geven (Friedman 1977: 95).

Terwijl voor het management vooral de kwantitatieve beheersingsmogelijkheden centraal staan, is voor de werknemers het hebben van *autonomie* in hun arbeid en bij hun taakverrichting van belang voor de beoordeling van de kwaliteit van hun arbeid. Autonomie wil zeggen de vrijheid om in het productieproces eigen doeleinden na te streven, tegelijk met of naast die van het management (Van Hoof 1963). Dit betreft dan de aspecten taakuitvoerings- en professionele autonomie. Bestuurlijke autonomie is voor werknemers vooral ook beloningsautonomie: (mede)zeggenschap over de wijze van beloning, en over de prestatiecriteria.

Bij hun streven naar autonomie vinden werknemers de beheersingsstrategie van het management op hun weg. Geheel kan het management de autonomie-strevingen van werknemers niet de kop indrukken. 'Niemand is autonomieloos'

(Mok 1987), er is altijd een minimum aan mogelijkheden om een stukje eigen vrijheid te realiseren. Dat die minimale autonomie dikwijls op het sociaal-culturele of subculturele vlak ligt (stijlautonomie), is dan niet principieel van belang.

Onder *Human Resources Management* wordt meestal verstaan het rendabel maken van het menselijk potentieel in de arbeidssituatie. Men spreekt daarom wel van het 'management van het menselijk potentieel' (Vloeberghs 1989: 52). Door het scheppen van een gunstig bedrijfsklimaat en een nieuwe organisatiecultuur kunnen tot dusver onaanbeoordeelde menselijke kennis- en kundebronnen tot hun recht komen, zo stelt men. Er wordt als het ware geïnvesteerd in menselijk kapitaal. De ondernemingsdoelen worden voorop geplaatst en de loopbaan en levenskansen van de individuele werknemer wordt daarvan afgeleid. In ruil voor de investering in mensen, vraagt de werkgeverspartij volledige inzet voor de bedrijfsdoeleinden en het daaraan ondergeschikt maken van de individuele verlangens. Het zal duidelijk zijn dat dit niet de visie van alle werknemers weergeeft.

Tegenover de managementgedachten over *Human Resources Management* stellen werknemers zelf als kernpunt van hun kwaliteit van de arbeid het ontvangen van voldoende en tijdige *informatie* over hun huidige en toekomstige positie in de organisatie en de deelneming aan de besluitvorming over wat het management met hen van plan is. Het is een voortdurende en steeds weer gehoorde klacht van werknemers dat hun de nodige kennis en informatie ontbreekt over wat zich in het bedrijf of de instelling afspeelt en omtrent de plannen die het management met hen heeft.

Dimensie: Kwalificatieproces. Een belangrijk deel van de flexibilisering van het productieproces is gelegen in de *multi-inzetbaarheid* (de Fransen spreken van 'polyvalence') van werknemers. Dat betekent dat werknemers in staat moeten zijn verschillende werkzaamheden te verrichten, waar tegenover dikwijls de inschaling in een hogere looncategorie staat. Voor werknemers is deze multi-inzetbaarheid bepaald niet de eerste prioriteit.

Werknemers gaat het eerder om het gebruik dat er van hun kwalificaties wordt gemaakt, om het tegengaan van *onderbenutting*. Multi-inzetbaarheid beschouwen werknemers als nogal bedreigend (Teulings 1976).

Er is in verband met de kwaliteit van de arbeid altijd een spanningsveld tussen wat mensen als persoonlijke bagage meebrengen als zij een bepaalde taak op zich nemen en wat de arbeidsorganisatie hun te bieden heeft. De mogelijkheden die mensen hebben om hun eigen arbeid te beheersen worden geringer, terwijl hun vermogen daartoe steeds toeneemt. Nederlandse onderzoekers (Huijgen, Conen en Riesewijk 1983; Huijgen 1989) hebben in diverse publikaties geconstateerd dat het opleidingsniveau van de beroepsbevolking dikwijls hoger is dan men op grond van het werk dat concreet wordt verricht mag verwachten. Dit

geldt zowel voor de kantoor- en dienstensectoren als voor de industrie. De gevolgen hiervan zijn polarisatie, onderbenutting en neerwaartse verdringing.

Mensen hebben in de door Huijgen e.a. onderzochte periode (1960-1980) minder kansen gekregen op een betere baan, omdat vooral in de middencategorieën van de functiestructuur banen zijn weggevallen. Men noemt dat verschijnsel *polarisatie*: het verminderen van het aantal functies in het midden van de functiestructuur en het tegelijkertijd toenemen van het aantal van die functies in hoogste en laagste categorieën. Als tegelijk het opleidingsniveau van de bevolking als geheel omhoog gaat, zijn er vooral voor de laagste categorieën geen stijgingsmogelijkheden meer.

Het gevolg is dat er veel onderbenutting van capaciteiten voorkomt, vooral op de lagere en middelbare niveaus. Sommigen zijn van mening dat er daarnaast ook overbenutting van opleidingscapaciteiten is, met name op de hogere niveaus. Wel is er volgens alle auteurs sprake van een toenemend aantal mensen dat een functieniveau heeft lager dan het opleidingsniveau (van 7% in 1960 tot bijna 26% in 1977) en een afnemend aantal mensen dat een functieniveau heeft hoger dan het opleidingsniveau (van ruim 35% in 1960 tot ruim 20% in 1977) (Ten Have en Vissers 1987: 27).

Vele werkgevers geven wel degelijk *scholing* aan hun werknemers, bij voorbeeld door gebruik te maken van de scholingssubsidies van de overheid en ook de overheid zelf doet hier een duit in het zakje. Maar scholing van werknemers heeft alleen zin als de kennis en kunde op die manier opgedaan ook werkelijk in het arbeidsproces worden benut. In de meeste bedrijven ligt het aantal arbeidsplaatsen per niveau echter vast, zodat men pas kan opschuiven als een ander een plaats vrij maakt.

Er is veel 'neerwaartse verdringing', dat wil zeggen dat hoger opgeleiden de arbeidsplaatsen gaan bezetten die vroeger door lager opgeleiden werden ingenomen. Volgens de gegevens van de hier aangehaalde onderzoekers neemt op elk functieniveau en in alle sectoren het aandeel van de werknemers met een lagere opleiding af ten gunste van die met een hogere opleiding. Als men bij voorbeeld een ingenieur kan krijgen om het werk van een HTS'er te doen, dan zal men dat niet laten. Enzovoort, verder naar beneden. Op die manier trekken de laagst opgeleiden altijd aan het kortste eind, omdat zij de meeste kans hebben zonder werk te komen. Maar ook degenen die wel werk hebben worden nadelig beïnvloed, want hun capaciteiten worden zoals gezegd niet of onderbenut.

Voor werknemers zijn opleidingsmogelijkheden alleen dan aanvaardbaar, als deze promotiekansen geven of anderszins de plaats in de bedrijfshiërarchie versterken. Neerwaartse verdringing betekent immers voor werknemers dat zij werk doen dat onder hun niveau ligt. *Persoonlijke groei* betekent dat zij uit deze situatie los kunnen komen.

5. Kwaliteit en kwantiteit

In het voorafgaande is een poging gedaan om aan te tonen dat een herstel van de band tussen kwaliteit en kwantiteit van de arbeid een noodzakelijke voorwaarde is om een aantal knelpunten in het arbeidsbestel tot een oplossing te brengen. De Nederlandse arbeidsverhoudingen, gekenmerkt door de bijna gehele afwezigheid van de vakbonden op bedrijfsniveau, fungeerden daarbij als achtergrond. Zolang de vakbonden op bedrijfsniveau geen mogelijkheid hebben voor werkelijke medezeggenschap over kwaliteit en kwantiteit van de arbeid, zullen zij het medebeslissingsrecht over de kwantitatieve zaken, dat zij thans op centraal en bedrijfstakniveau hebben, als hun voornaamste belangenbehartigingsobject blijven beschouwen (Pot 1988). De Nederlandse vakbeweging heeft door historische oorzaken gekozen voor kwantitatieve belangenbehartiging op centraal en semi-centraal niveau. Daardoor blijft de kwaliteit van de arbeid een uitsluitend speelterrein van het management, wat in mijn ogen ten nadele van de werknemers is.

Geraadpleegde literatuur

- Beck, U., en M. Brater, *Beruf als Kategorie soziologischer Analyse*. In: K.M. Bolte en E. Treutner (red.), *Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie*. Frankfurt/New York 1983.
- Braverman, H., *Labor and monopoly capital*. Monthly Review Press, New York 1974.
- Bymholt, B., *Geschiedenis der arbeidersbeweging in Nederland (1894)*. Amsterdam 1976.
- Christis, J., Het Braverman-debat. *Te Elfder Ure*, 27 (1983): 15-58.
- Christis, J., Arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 5 (1989): 43-59.
- Dijck, J.J.J. van, e.a. (red.), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*. Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen 1980.
- Doorewaard, H., *De vanzelfsprekende macht van het management*. Assen/Maastricht 1989.
- Ford, H., *My life and work*. Londen 1923.
- Friedman, A., *Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*. MacMillan, Londen 1977.
- Fruytier, B., en A. ter Huurne, *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem. Een vergelijkende literatuurstudie*. IVA, Tilburg 1983.
- Graversen, G., Social factors in the introduction of new technology: a Scandinavian case study. In: G.J. Bamber en R.D. Lansbury (red.), *New technology: international perspectives on human resources and industrial relations*. Unwin Hyman, Londen 1989: 159-180.
- Harmsen, G., en B. Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid. Beknopte geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging*. Nijmegen 1975.
- Harmsen, G., J. Perry en F. van Gelder, *Mensenwerk. Industriële vakbonden op weg naar eenheid*. Baarn 1980.
- Hart, W.J. ter, e.a., *Management en arbeid nieuwe stijl*. Amsterdam/Brussel 1984.

- Have, K. ten, en A. Visser, *Arbeid tussen markt en organisatie; een verhandeling over kwaliteit van de arbeid in relatie tot arbeidsmarktgedrag*. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Den Haag 1987.
- Heller, F., Human resource management and the socio-technical approach. In: G.J. Bamber en R.D. Lansbury, *New technology: international perspectives on human resources and industrial relations*. Unwin Hyman, Londen 1989: 181-196.
- Henselmans, K., en L. Wijmans, *De verdwenen kopij. Automatisering in de grafische industrie en de arbeidspositie van vrouwen*. Amsterdam s.d.
- Hirschhorn, L., *Beyond mechanization: work and technology in a post-industrial age*, Cambridge/Londen 1984.
- Hoof, J.A.P. van, *Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven*, Dissertatie, Nijmegen 1963.
- Huijgen, F., Kwaliteit van de arbeid in de industriële sector: Problemen en achtergronden. In: J.J.J. van Dijk e.a. (red.), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*. Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen 1980.
- Huijgen, F., B.J.P. Ricsewijk en G.J.M. Conen, *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland. Bevolking in loondienst en functieniveaustuur in de periode 1960-1970*. Den Haag 1983.
- Huijgen, F., *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland, deel III: Bevolking in loondienst en functieniveaustuur in de periode 1960-1977*. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Den Haag 1989.
- Ishikawa, K., *Totale kwaliteitscontrole. De succesvolle Japanse methode*. Amsterdam 1986.
- Kern, H., en H. Schumann, *Das Ende der Arbeitsteilung?* Verlag C.H. Beck, München 1984.
- Kronstadt Kollektief, *Bolsjewisme en Taylorisme. Dilemma's en debatten in de vroege 20-er jaren*. Boskoop 1985.
- Lammers, C.J., *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht/Antwerpen 1983.
- Lehouck, F., *Van apathie tot strijdbaarheid. Schets van een geschiedenis van de Belgische vakbeweging 1830-1914*. Brugge/Nijmegen 1980.
- Leisink, P., *Structureren van arbeidsverhoudingen. Een vergelijkende studie van medezeggenschap in de grafische industrie en in het streekvervoer*. Utrecht 1989.
- Littek, W., Rationalization of work and employee reactions. Social behaviour and labour relations in white-collar work under technical and organizational choice. In: W. Littek en U. Heisig (red.), *Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung*. Universität Bremen, Bremen 1987: 180-212.
- Mensink, J.L., 'Hele-taakgroepen: een geavanceerd systeem van arbeid en organisatie'. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 43 (1989): 252-266.
- Meyer III, S., *The five dollar day. Labor management and social control in the Ford Motor Company 1908-1921*. New York 1981.
- Mok, A.L., 'Arbeidsverhoudingen in Nederland en België. Een oefening in differentiële sociologie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1 (1985): 4-17.
- Mok, A.L., Arbeidstaakbeheersing, kwalificatie en beroep. In: J.J.J. van Dijk e.a. (red.), *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*. Stenfert Kroese, Leiden, Antwerpen 1980.
- Mok, A.L., Autonomie en professionele arbeid. In: M. Akkermans e.a. (red.), *Autonomie als arbeidssociologisch vraagstuk*. Kerckebosch, Zeist 1987.

- Mok, A.L., Naar een herthemativering van de beroepsociologie. *Sociologische Gids*, 22 (1975): 450-458.
- Mok, A.L., *In het zweet uws aanschijns... Inleiding in de arbeidssociologie*. Stenfort Kroe-se, Leiden/Antwerpen 1990.
- Montmollin, M. de, Taylorisme et anti-taylorisme. *Sociologie du Travail*, 16 (1974): 374-382.
- Pot, F., *Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987*. Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg, Leiden 1988.
- Pot, F., Het einde van de arbeidsdeling? Kern en Schumann over technologie en rationalisatie in de jaren tachtig en negentig. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1 (1985): 79-91.
- Ramondt, J.J., en G. Scholten, *De stille voorhoede. De grafische bedrijfstak temidden van economische en technische turbulentie*. Z.u.; z.j.
- Roethlisberger, F.J., en W.J. Dickson, *Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Massachusetts 1939.
- Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer, Deventer 1981.
- Smith, A., *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londen 1950, oorspr. 1776.
- Szirmai, A., Nivelleringsethos. *Sociologisch Tijdschrift*, 9 (1982): 175-212.
- Taylor, F.W., *Scientific management*. Harper & Row, New York 1947.
- Teulings, A., *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*. Amsterdam 1976.
- TOA (Projectgroep Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt), *Techniek, organisatie, arbeidsmarkt. Samenvattend rapport*. Nationaal Programma Arbeidsmarktonderzoek, Nijmegen 1980.
- Vinke, R.H.W., MANS in de praktijk. Ervaringen bij Atag. *Personeelbeleid*, 21 (1985): 178-183.
- Vinkenburg, H., *Dienen en verdienen. Hoe dertien bedrijven hun dienstverlening verbeteren*. Deventer 1988.
- Vreeman, R., (red.), *De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie. Vakbondsactie en overheidsbeleid*. SUN, Nijmegen 1982.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*. Staatsuitgeverij, Den Haag 1981.
- Wiedemann, A., *Rationalisierung aus der Sicht der Arbeiter*. Keulen en Opladen 1964.