

Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie

- over de keuze van een weg van weerstand

© 2004 Prof.dr. Willem A.M. de Lange
IVA beleidsonderzoek en advies

Omslag: Aad Wagner naar ontwerp van Maria Verhoof
Druk: Verdivas Communicatieproducties

ISBN 90-6835-398-5

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Arbeid en Organisatie aan de Universiteit van Tilburg

op 4 juni 2004

door Willem de Lange

*Persoonlijke missie: het slaan van een brug tussen theorie en praktijk,
tussen wetenschap en samenleving*

Mijnheer de Rector Magnificus,
dames en heren,

Duurzaam ondernemen krijgt steeds meer aandacht. In de jaren negentig is het concept sterk in de belangstelling komen te staan. Was het vóór die tijd nog in hoge mate ideologisch gekleurd en het domein van kleine bedrijfjes, in het laatste decennium van de vorige eeuw is het – soms naar aanleiding van grote incidenten als de Brent Spar affaire – ook omarmd door grote bedrijven. Daarmee is het duurzaam ondernemen – ook wel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) genoemd – uit de alternatieve hoek gekomen.

Duurzaam ondernemen draait om *respect*; respect voor mens en omgeving. De onderneming die zich hierop voorstaat laat zich in haar beleid niet alleen leiden door overwegingen van economische aard, maar ook door ecologische en sociale overwegingen. Deze drie dimensies, de economische, de ecologische en de sociale, worden in de Angelsaksische literatuur mooi (in termen van alliteratie) bijeengebracht tot drie P's: de P van Profit, van Planet en van People. Elkington (1997) spreekt in dit verband over de Triple Bottom Line. De duurzaam handelende onderneming brengt de drie dimensies met elkaar in balans. Het is opvallend dat, waar ondernemingen spreken over duurzaam ondernemen, het praktisch altijd gaat over het strategisch beleid; het opereren van de onderneming in (en ten opzichte van) haar omgeving. De centrale vraag hierbij luidt: hoe gaat de organisatie om met milieu, mens en maatschappij?

Profit, planet, people

In de bedrijfseconomie staat de term duurzaamheid voor *continuïteit*. Het is bepaald geen marginaal begrip. Het streven naar continuïteit (voortbestaan) wordt wel gezien als de belangrijkste doelstelling van de onderneming. Winst wordt niet beschouwd als doel op zich, maar als een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen overleven. Organisaties streven ernaar om zodanige omstandigheden te scheppen, “dat de instandhouding van de organisatie gedurende een relatief lange tijd

wordt verzekerd” (Blox e.a., 1987, pag. 64. Zie ook Blommaert c.s., 1996).

Van oudsher nemen twee partijen hierbij een centrale positie in: de ondernemingsleiding en de aandeelhouders. De ondernemingsleiding wordt geacht de onderneming zodanig te besturen, dat de winst voor de aandeelhouders wordt geoptimaliseerd. In deze opvatting is *shareholders value* de norm. Dat heeft (voor beursgenoteerde ondernemingen) tot gevolg dat de ondernemingsleiding zich sterk laat leiden door wat er op de beurs gebeurt of wat men verwacht dat er zou kunnen gebeuren. Hier tegenover staat het begrip *stakeholders value*.

Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (1998) spreken in dit verband van de ‘power school’: een stroming in de organisatiekunde waarin men van mening is dat de onderneming in haar strategisch beleid rekening moet houden met de omgeving van de organisatie – waarbij de omgeving veel breder en pluriformer is dan alleen de markt – en met een brede groep van belanghebbenden. Als dominant probleem van de organisatie wordt gezien het sturen van de interactie en relaties met de diverse partijen in de omgeving. Er zijn steeds meer onderlinge relaties en interorganisatorische verbanden en invloeden. Deze zijn niet onpersoonlijk, zoals de marktwerking; daardoor volstaat economisch rationeel handelen niet. Het management moet veel meer gaan onderhandelen, institutionele relaties aangaan en politieke strategieën gaan uitstippelen.

Van de *triple P* krijgt de *planet*-dimensie, de ecologische dimensie dus, in de literatuur over duurzaam ondernemen vanuit de meeste aandacht. Dat kan worden verklaard doordat milieueffecten grote gevolgen hebben voor de gehele wereld. In grote milieuconferenties – in Rio de Janeiro in 1992, Berlijn in 1995 en Kyoto in 1997 – zijn verdragen gesloten waarin de deelnemende landen hebben afgesproken om ingrijpende maatregelen te nemen.

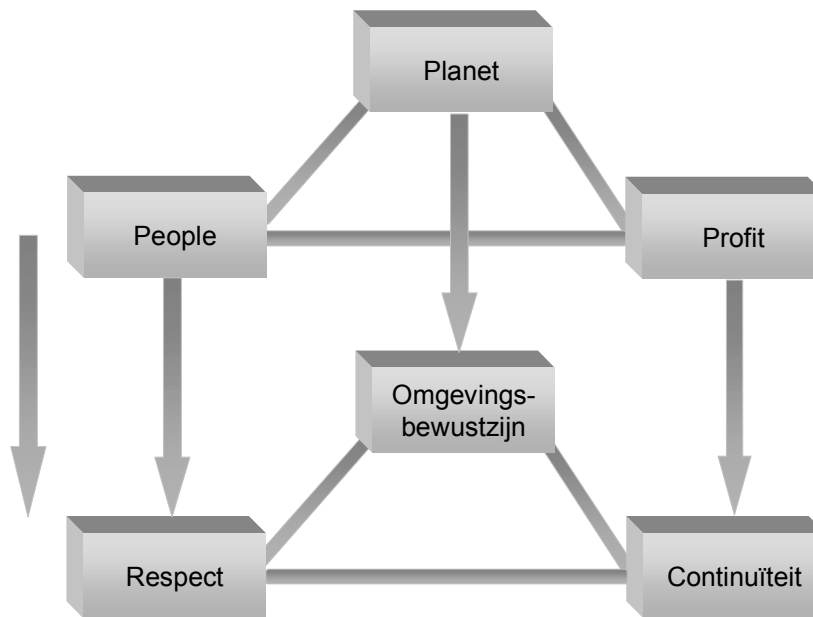
Het naleven van deze verdragen heeft vérgaande consequenties voor de economie van de betrokken landen. Dat heeft er dan ook toe geleid dat verscheidene landen uiteindelijk niet zijn overgegaan tot ratificatie van de verdragen. Het spanningsveld tussen economische en ecologische belangen komt hierin scherp tot uitdrukking. Dit is tevens een spanningsveld tussen korte en lange-termijnbelangen. De ecologische

gevolgen doen zich veelal pas op de lange termijn voelen, de economische gevolgen op de korte termijn. Onder het motto 'après nous le déluge' (sic !) wordt gekozen voor de korte termijn. Waar getracht wordt om de twee dimensies meer met elkaar in balans te brengen wordt gesproken over de eco-efficiency aanpak: het in combinatie creëren van economische meerwaarde en verminderen van negatieve milieueffecten (Cramer, 1999).

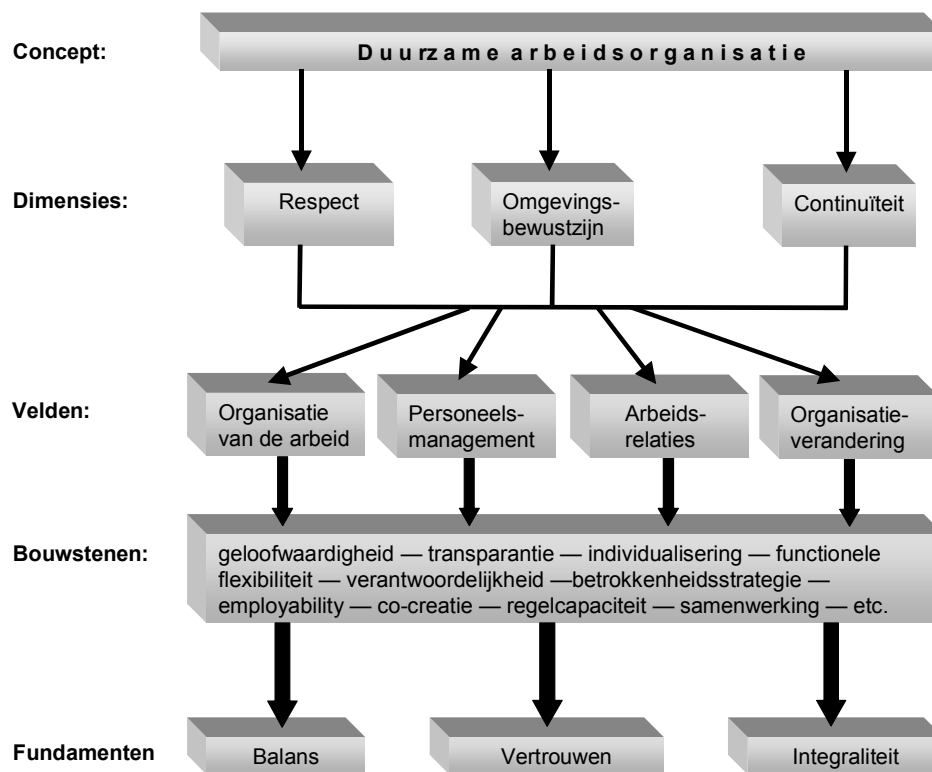
Met de eco-efficiencybenadering wordt invulling gegeven aan de P's van Profit en Planet; economie en milieu staan centraal. Cramer constateert dat de P van People nog niet is ingevuld, en dat bedrijven niet veel verder komen dan "het ontwikkelen van een goede interactie tussen het bedrijf en externe partijen" (Cramer, pag. 62).

Geloofwaardigheid

Uitgangspunt voor deze rede is de stelling dat de onderneming die zegt maatschappelijk verantwoord te handelen (gedoeld wordt dan op het strategisch beleid) – om *geloofwaardig* te zijn - in haar intern ondernemingsbeleid consistent gedrag moet vertonen. Want, hoe geloofwaardig is een organisatie als zij het duurzaamheidsdenken dat zij naar buiten uitdraagt, niet vertaalt naar organisatie en management van de arbeid? Zo kom ik bij het begrip *duurzame arbeidsorganisatie*. Waar duurzaam ondernemen kan worden omschreven als ondernemen met respect voor mens en omgeving, kan de duurzame arbeidsorganisatie worden omschreven als *de arbeidsorganisatie waarin respect voor de mens en de omgeving tot uitdrukking komt*. Van respect is sprake indien een ander of iets anders in zijn waarde wordt gelaten. Respect in de arbeidsorganisatie kan worden gezien in de wijze waarop de arbeid is georganiseerd en in het personeelsbeleid in al zijn facetten. Het strategisch beleid krijgt hiermee een intra-organisatorische pendant. Dit kan als volgt schematisch worden weergegeven.



Respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit krijgen een uitwerking in verschillende velden van management en organisatie: de organisatie van de arbeid, het personeelsmanagement, de arbeidsrelatie en veranderingsprocessen. Deze velden laten een grote dynamiek zien. Organisaties hebben een grote speelruimte ten aanzien van de richting waarin zich ontwikkelingen voltrekken. Vanuit het perspectief van de duurzame arbeidsorganisatie is dan met name de vraag opportuun, of respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit daarin gelijkwaardig worden gereflecteerd. We zien deze drie dimensies (al dan niet) terug in de wijze waarop gestalte wordt gegeven aan flexibilisering en individualisering van de arbeid, de (aandacht voor de) ontwikkeling van competenties van medewerkers, de verantwoordelijkheidstoewijzing en regelcapaciteit in de organisatie, de betrokkenheid van medewerkers in veranderingsprocessen etc. Als de dimensies daadwerkelijk zijn terug te vinden dan vormen zij de bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. Een nadere beschouwing van deze bouwstenen laat zien dat hieraan een drietal kernwaarden ten grondslag ligt: balans, vertrouwen en integraliteit. Het zijn als het ware de fundamenten waarop deze bouwstenen rusten. Deze denklijn kan in de volgende figuur worden weergegeven.



In het vervolg van deze rede licht ik deze visie toe langs de lijn van de drie fundamentele kernwaarden.

Balans

Het thema balans kan goed worden geïllustreerd aan de hand van de arbeidsrelatie. Deze relatie – die kan worden omschreven als elke relatie tussen werkgever en werknemer met betrekking tot het verrichten van arbeid – kan worden getypeerd als een *ruilrelatie*; dat wil zeggen dat in de arbeidsrelatie het ruilen centraal staat.¹ Huiskamp (2003) stelt dan ook dat de arbeidsrelatie “bestaat uit een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan” (pag. 13). Maar de werknemer levert meer dan arbeid alleen; daar ligt een wereld

1. Naast de ruildimensie heeft de arbeidsrelatie ook een gezagsrelatie en een samenwerkingsrelatie; zie hierna pag. 15.

achter: hij brengt zijn competenties mee, hij stelt zijn tijd beschikbaar, levert loyaliteit, verantwoordelijkheid etc. (zie ook Herriot, 1995). Ook de werkgever levert meer dan geld alleen. Hij draagt bij aan de opleiding en ontwikkeling van de medewerker, geeft hem zekerheid voor (toekomstig) inkomen, status, sociale contacten, een carrière-perspectief etc.

Om tot een duurzame arbeidsrelatie te kunnen komen is evenwicht noodzakelijk in hetgeen partijen in de ruil inbrengen. Partijen maken als het ware een kosten-batenafweging; indien de kosten de baten overtreffen zal de relatie niet worden voortgezet. Dan moet er elders wel een (beter) alternatief beschikbaar zijn. Hierbij is transparantie van groot belang. Weten partijen wat elders te krijgen is en moet worden geleverd (cfr. het begrip bounded rationality, Simon, 1957)? Maar de transparantie heeft niet alleen betrekking op wat buiten de organisatie speelt, maar ook op de situatie intern. Men moet inzicht hebben in de verwachtingen en wensen van de ander om te kunnen weten of inschatten of die ander de relatie als evenwichtig beschouwt. Dit wordt tegenwoordig aangeduid met de term psychologisch contract. De term 'verwachtingen' in de hiervoor gegeven definitie van de arbeidsrelatie staat centraal in de theorievorming over het psychologisch contract. Ik verwijs hiervoor graag naar de oratie die mijn collega Schalk onlangs heeft uitgesproken (Schalk, 2004).

Balans speelt ook een belangrijke rol bij flexibilisering van de arbeid. Zo is in de jaren tachtig en negentig flexibilisering uitgeruild tegen arbeidsduurverkorting. In recente wettelijke regelingen is flexibilisering uitgeruild tegen zekerheid en individualisering. De Wet flexibiliteit en zekerheid is hiervan het duidelijkste voorbeeld.

Steeds komt hierin dus het ruilkarakter van de arbeidsrelatie terug en worden samenhangen aangebracht tussen verschillende elementen van de arbeidsrelatie. Vanuit dit perspectief kunnen voorstellen worden beschouwd van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met betrekking tot de Arbeidstijdenwet die onlangs door de Tweede Kamer zijn aanvaard. Alle voorstellen impliceren een versoepeling van de normen; daarmee wordt de flexibilisering bevorderd en de bescherming en de zekerheid van de werknemers verminderd (Groen en De

Lange, 2004). De zo zorgvuldig verkregen balans in de wet van 1996 (zie De Lange en Vos, 1997) wordt hiermee verstoord.

Ook op het niveau van bedrijven en CAO's en zelfs in individuele arbeidsrelaties wordt flexibilisering uitgeruild tegen individualisering. Tegenover de mogelijkheid van de werkgever voor een meer flexibele inzet van medewerkers (bijvoorbeeld door het afschaffen van de onregelmatigheidtoeslag voor bepaalde uren) staan ruimere mogelijkheden van deeltijdarbeid en verlofregelingen.

Intermezzo: de transitionele arbeidsmarkt

Daarnaast zijn de laatste jaren begrippen als levensloopregeling en levensfasebewust personeelsbeleid van belang geworden. Het gaat er hierbij om dat werknemers in de gelegenheid worden gesteld om hun contractomvang en/of werktijden af te stemmen op de persoonlijke omstandigheden. Uitgangspunt van deze benaderingswijze is, dat de behoeften en wensen van mensen ten aanzien van werken, zorgen, scholing en ontspanning zich wijzigen al naar gelang de persoonlijke omstandigheden en de levensfase waarin men zich bevindt (Commissie Sociaal Economische Deskundigen (CSED), 2001). Het traditionele patroon van de man was: scholing – werk – pensioen. Van de vrouw: scholing – werk – zorg. Deze patronen zijn steeds minder te zien. Studenten gaan na hun middelbare school of na hun universitaire studie eerst een jaar reizen, of zij onderbreken hun studie voor dit doel een aantal maanden. Vrouwen blijven (veelal part time) werken na het krijgen van kinderen, en ook mannen nemen in toenemende mate een deel van de zorg voor kinderen op zich. Als de kinderen het huis uit zijn neemt de omvang van de deeltijdbaai van veel vrouwen weer toe. Mannen en vrouwen pakken na een aantal jaren werken weer een studie op – veelal in deeltijd, maar soms ook full time. Zo zijn er steeds meer *transities* zichtbaar; overgangen van de ene in de andere 'levenssfeer'.

Dit heeft grote gevolgen voor de arbeidsmarkt, doordat de aanwezigheid op en de beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt van mensen steeds wisselt. Op deze *transitionele arbeidsmarkt* (Schmid, 1998) nemen mensen niet alleen steeds wisselende posities in – gaan van het ene segment naar het andere – maar zij combineren in toenemende mate ook posities: werken én leren én zorgen tegelijk.

Geconcludeerd kan worden dat de mensen steeds méér willen. In onderzoek vallen hierbij termen als 'rising aspirations' (Zanders, 1994, Van Hoof et al., 2003) en het combinatie-ethos (Breedveld, 2000). De genoemde SER-commissie heeft aan de geconstateerde ontwikkelingen een aantal 'uitdagingen voor arbeidsorganisaties' verbonden (CSED/SER, 2001). Genoemd wordt onder meer de noodzaak voor werkgevers om – bij een krappe arbeidsmarkt (de studie is verricht in 2001) - een aantrekkelijk werkklimaat te bieden. De grotere flexibiliteit van arbeidsorganisaties biedt meer mogelijkheden om rekening te houden met de specifieke wensen en omstandigheden van werknemers. Dit heeft zowel betrekking op de arbeidsrelatie als de arbeidsorganisatie. Het gaat dan onder meer om de werktijden en om thuis- en telewerken.

In al deze aspecten van de arbeidsrelatie zien we dat respect en omgevingsbewustzijn een rol spelen. Respect heb ik hiervoor omschreven als het in zijn waarde laten van de ander (of iets anders) en dat houdt in dat wordt geluisterd naar de wensen van de werknemers (al betekent dat natuurlijk niet dat al die wensen zullen worden gehonoreerd) en dat rekening wordt gehouden met de persoonlijke omstandigheden. Tegelijkertijd wordt rekening gehouden met andere omgevingssegmenten van de organisatie. In de duurzame arbeidsorganisatie wordt gestreefd naar evenwicht tussen de belangen van de partijen die met elkaar een arbeidsrelatie aangaan. Daarmee ontstaat gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid in dezelfde betekenis als bij Fox.² Gelijkwaardigheid is daarmee een van de bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie.

Kijken we naar de structuur van de organisatie en het concept van waaruit productieprocessen zijn ingericht, dan is de *Law of requisite variety* vermeldenswaard (Ashby, 1969). Deze wet stelt dat er een balans moet zijn tussen de interne diversiteit van een systeem en de mate van complexiteit van de omgeving. Organisaties die te maken hebben met een turbulente en onvoorspelbare omgeving zullen wendbaar en slagvaardig moeten zijn om te kunnen overleven. Deze wet heeft in de sociotechniek een uitwerking gekregen in de begrippen

² Gelijkwaardigheid in dezelfde betekenis als bij Fox (zie hierna): niet in persoonlijke maar in geïnstitutionaliseerde relaties.

regelcapaciteit en regelbehoefte voor zelfsturende teams. Deze teams vormen de basis voor de op sociotechnische leest geschoeide organisatie. Evenwicht tussen de regelcapaciteit en de regelbehoefte is een absolute voorwaarde voor het goed doen functioneren van zelfsturende teams. De teams worden hierdoor in staat gesteld om in te grijpen in het werkproces als zich belangrijke ontwikkelingen voordoen in de taak-omgeving (Kuipers en Van Amelsvoort, 1990).

Andere gebieden waarop – vanuit de invalshoek van de duurzame arbeidsorganisatie - balans wordt nagestreefd zijn:

- de belangen tussen stakeholders (versus een eenzijdig accent op de belangen van shareholders);
- in het verlengde hiervan: tussen de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van arbeid.

Ik kan deze aspecten hier niet allemaal uitwerken. Eén conclusie is in ieder geval reeds duidelijk: duurzaam organiseren is – veel meer dan traditioneel ondernemen – balanceren tussen belangen. Het tonen van respect voor een pluriform geheel van stakeholders en het flexibel inspelen op een grote diversiteit van ontwikkelingen in de omgeving impliceert een complex afwegingsproces en een goed ontwikkeld omgevingsbewustzijn.

Duurzaam organiseren is niet de weg van de minste weerstand.

Vertrouwen

De tweede kernwaarde die ik wil uitwerken is vertrouwen. Vertrouwen *is* er niet in een organisatie, maar *ontstaat*; het ontwikkelt zich – of niet. Eerlijkheid en openheid (transparantie) zijn conditio sine qua non voor vertrouwen. Fruytier (1994) omschrijft vertrouwen als “een individuele of sociale attitude die wordt ontwikkeld in de interactieprocessen op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau en die tegelijkertijd sturing geeft aan die processen” (pag. 167). Droog voegt de auteur daaraan toe, dat dit overigens ook geldt voor wantrouwen.

Het aspect vertrouwen is in de organisatiekundige literatuur het eerst uitgewerkt door Fox (1974) die onderscheid maakte tussen high trust

organisations en low trust organisations. In low trust organisations heerst een sfeer van achterdocht, partijen manipuleren met informatie en communicatie, ondergeschikten krijgen weinig speelruimte, rechten en plichten worden nauwkeurig omschreven etc. In high trust organisations, daarentegen, heerst een sfeer van openheid, loyaliteit en vertrouwen. In deze organisaties gaan partijen op basis van gelijkwaardigheid met elkaar om. Fox benadrukt daarbij dat dit geen betrekking heeft op de persoonlijke relaties tussen mensen, maar op geïnstitutionaliseerde relaties; het geheel van rollen, regels, structuren, besluitvorming, beleid en dergelijke (De Lange, 1989).

Friedman (1977) bouwt hierop voort door een tweedeling aan te brengen in managementstrategieën. Hij onderscheidt strategieën van beheersing (direct control) en van participatie (responsible autonomy). De term managementstrategie heeft bij Friedman echter een negatieve connotatie; het is een middel (instrument) van het management om de werknemers zodanig te laten opereren dat de eigen doelstellingen (die van het management dus) worden gerealiseerd. Participatie en autonomie zijn er dan niet op gericht om tot gelijkwaardigheid te komen in de relatie tussen werkgever en werknemers; er blijft sprake van ongelijkwaardigheid.

Kluytmans en Huiskamp (1997) onderscheiden een dichotomie, die nauw aansluit bij de hiervoor genoemde onderscheiding van Friedman in beheersing en participatie. Bij hen heeft het begrip strategie echter niet de negatieve lading die het bij Friedman heeft en daar sluit ik mij bij aan. In hun tweedeling kijken zij naar het taakontwerp, de coördinatie- en beheersingsmechanismen en de prestatieverwachting.

	Beheersingsstrategie ³	Betrokkenheidstrategie
Taakontwerp	Gefragmenteerde taken met een geringe mate van autonomie	Volledige taken met een grote mate van autonomie voor de uitvoerder
Coördinatie	Coördinatie van werk vindt plaats via directe aansturing en/of standaardisatie van werkmethoden (procedures en regels)	Coördinatie van werk beperkt zich tot controle vooraf van vakkennis, sturing op resultaat en/of wederzijdse afstemming
Prestatieverwachting	Minimum prestatieverwachting wordt precies omschreven en blijft in de loop van de tijd stabiel	Relatief hoge prestatieverwachting die in de tijd gezien dynamisch is: voortdurende verbetering en vernieuwing staan centraal
Beheersing	Voornamelijk door extrinsieke stimuli	Naast extrinsieke stimuli worden ook intrinsieke stimuli toegepast

De auteurs merken bij de tweedeling op, dat deze moet worden gezien als de uiteinden van een continuüm, waartussen zich allerlei strategieën bevinden die kenmerken bevatten van de beide beschreven benaderingswijzen.

Vanuit het perspectief van de duurzame arbeidsorganisatie – en daarmee op basis van de criteria respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit – ligt de keuze voor de betrokkenheidstrategie voor de hand. Dat is een logisch uitvloeisel van de hiervoor beschreven uitgangspunten. *High trust* en betrokkenheidsstrategie impliceren het overdragen van verantwoordelijkheid naar lagere echelons in de organisatie. Autonomie is in relatie tot verantwoordelijkheid een kernbegrip. De medewerker krijgt regelcapaciteit (die zoals gezegd in balans moet zijn met de regelbehoefte) voor bepaalde bedrijfsprocessen en wordt tegelijkertijd resultaatverantwoordelijk gemaakt. In de coördinatiemechanismen komt het accent te liggen op outputsturing, naast standaardisatie van input en wederzijdse afstemming (Mintzberg, 1983).

3. Kluytmans en Huiskamp spreken hier van een controlestrategie. Dit is m.i. een onjuiste vertaling van control strategy.

Ook hier kan worden gesteld dat met de keuze voor de betrokkenheidsstrategie niet de weg van de minste weerstand wordt gekozen. In de praktijk blijkt altijd weer dat, als het op organiseren aankomt, men meestal grijpt naar de organiseerprincipes van het *scientific management*. Als een tweede natuur zijn organisaties – misschien wel onbewust – op zoek naar een organisatiestructuur met duidelijk omschreven taken, aaneengeschakeld door duidelijke lijnen van bevel, communicatie, coördinatie en controle (Morgan, 1986). Hieraan liggen de basisprincipes van het *scientific management* ten grondslag (Mok, 1990):

- scheiding tussen denken en doen: managers en stafafdelingen verrichten al het denkwerk dat nodig is voor het organiseren van werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren;
- opsplitsing van taken leidend tot eenvoudige taken waarop medewerkers zonder al teveel instructie ingezet kunnen worden.

Deze klassieke management- en organisatietheorie besteedt weinig aandacht aan de omgeving. Zij ziet een organisatie als een gesloten systeem dat onder alle omstandigheden op dezelfde manier georganiseerd moet zijn. Organisaties zijn – met het oogmerk van beheersing – sterk geneigd om ingrepen te doen in de organisatie van het werk die in de lijn liggen van deze traditionele management- en organisatietheorie. Maar organisaties zijn geen gesloten systemen en worden geconfronteerd met een grote dynamiek in hun omgeving. In het vergroten van regelcapaciteit laag in de organisatie schuilt een interessant aanknopingspunt om het beheersingsprobleem in deze situatie op te lossen. Om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, verdient het sterk de voorkeur om het vermogen tot ingrijpen in het werkproces zoveel mogelijk neer te leggen waar problemen en verstoringen daadwerkelijk ontstaan. Veelal is dit op uitvoerend niveau. Het vermogen tot ingrijpen in het eigen taakdomein wordt vergroot (interne regelcapaciteit). Probleemoplossing via de, soms lange, hiërarchische weg wordt tot een minimum beperkt (externe regelcapaciteit). Besluitvorming en probleemoplossing vindt effectiever plaats waardoor een organisatie wendbaarder wordt. En dat is een belangrijk vereiste in een turbulente omgeving.

Het vergroten van de interne regelcapaciteit is alleen mogelijk als er sprake is van clusters van uitvoerende handelingen met een hoge interne samenhang en weinig externe afhankelijkheid. Als de afhankelijkheid met andere clusters groot blijft, zal altijd een beroep gedaan moeten worden op externe regelcapaciteit: directe afstemming met een ander cluster of afstemming via leidinggevenden. Deze redenering van Kuipers en Van Amelsvoort (1990) maakt duidelijk dat ingrepen in de uitvoerings- en besturingsstructuur niet los van elkaar te zien zijn. Om duurzaam te kunnen organiseren en om vrij te kunnen denken over een passende organisatie van het werk, moeten organisaties hun tweede natuur onderdrukken.

De verantwoordelijkheid van de medewerkers heeft niet alleen betrekking op de bedrijfsprocessen en de resultaten van hun werkzaamheden, maar regardeert ook henzelf. Al dan niet onder de noemer van employability worden zij in toenemende mate zelf verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen (toekomstige) werkgelegenheid, hun eigen ontwikkeling en hun eigen loopbaan.

In Nederland is het aangaan van dienstverbanden voor het leven – life time employment genoemd – heel lang normaal geweest. Wie bij Philips ging werken, bij de rijksoverheid of bij de Nederlandse Spoorwegen – om enige bekende voorbeelden te noemen – deed dat voor het leven. En het was geen uitzondering als vader en zoon bij het bedrijf werkten, moeder er gewerkt had en ook de dochter (maar dan wel tot aan het huwelijk....). Sommige werkgevers zorgden voor hun werknemers (én hun familie!) ‘van de wieg tot het graf’. Zij zorgden voor een woning, voor sport- en ontspanningsverenigingen, voor studiebeurzen, voor het pensioen etc. Veel van deze faciliteiten zijn na de tweede wereldoorlog komen te vervallen, maar life time employment bleef nog lange tijd gehandhaafd. Daar is met name verandering in gekomen met de diepe economische crisis waarin ons land in het begin van de jaren tachtig – na de tweede oliecrisis (1979) – terecht kwam. De werkloosheid steeg tot een niveau dat na de tweede wereldoorlog niet eerder was bereikt en dat was mede het gevolg van massaontslagen. Ook bedrijven die voorheen bekend stonden als betrouwbare werkgevers waar nooit ontslagen vielen, ontkwamen er deze keer niet aan. Daarmee verdween het fenomeen life time employment definitief.

Medio jaren negentig kwam het begrip employability op (Gaspersz, Ott, 1996). Het is het streven naar brede en blijvende inzetbaarheid van werknemers. Dit is zowel voor de organisatie als voor de betrokken werknemer van belang. Voor het bedrijf is het verband met de hiervoor genoemde turbulentie in de omgeving duidelijk. De snelle ontwikkelingen op afzetmarkten en in de technologie (onder meer natuurlijk de ICT) dwingen tot een wendbare arbeidsorganisatie en daarmee tot prospectief denken. Men moet zich afvragen of er op termijn nog behoefte bestaat aan de kennis en vaardigheden die op dit moment in de organisatie beschikbaar zijn, of daarin kan worden voorzien met de werknemers die op dit moment in de organisatie werkzaam zijn en zo ja, welke inspanningen daarvoor zullen moeten worden geleverd. Hiermee is het ontwikkelen van medewerkers een van de belangrijkste elementen van het personeelsbeleid geworden. En het is eveneens onlosmakelijk verbonden met wat ik de duurzame arbeidsrelatie zou willen noemen. Duurzaamheid heeft dan echter niet de betekenis van life time employment. Duurzaamheid in de arbeidsrelatie wil niet zeggen dat werkgever en werknemer nooit afscheid van elkaar kunnen nemen. De continuïteit hoeft niet voor het leven te zijn. Er moet echter wel sprake zijn van *betrouwbaarheid en transparantie*. De werknemer moet een *bepaalde mate* van zekerheid hebben met betrekking tot zijn baan en inkomen. De verantwoordelijkheid voor het hebben en houden van werk en inkomen ligt echter niet alleen bij de werkgever; werknemers worden zoals gezegd medeverantwoordelijk – en zelfs primair verantwoordelijk – voor hun eigen life time employment. Daarmee verschuift de zekerheid voor een baan naar zekerheid voor werk. Een goed werkgever voelt zich echter wel medeverantwoordelijk en brengt dat tot uitdrukking in het investeren in de medewerker; eventueel voor een functie bij een andere werkgever. Hiermee wordt een verschuiving zichtbaar van life time employment naar life time employability.

Door al deze ontwikkelingen verandert de arbeidsrelatie ingrijpend. Het accent verschuift daarin van de gezagsrelatie – die overigens wel blijft bestaan – naar de samenwerkingsrelatie (zie Huiskamp, 2003). Daarbij wordt – zoals hiervoor al opgemerkt – gebruik gemaakt van andere coördinatiemechanismen. Van oudsher worden door werkgevers en werknemers zogenoemde tijdcontracten aangegaan. Het is een uitwer-

king van wat Ouchi (1979) noemt de *bureaucratic relationship*; een arbeidsrelatie waarin nauwkeurig omschreven staat wat de werknemer moet doen en laten. Coördinatie (in termen van Mintzberg) vindt plaats door standaardisatie van werkprocessen en directe supervisie. Hier tegenover staat de clanrelatie met het accent op sturing op output c.q. resultaatverantwoordelijkheid, standaardisatie van input en wederzijdse afstemming. De clanrelatie krijgt een uitwerking in het taakcontract. De arbeidsruilrelatie krijgt daarmee een wezenlijk ander karakter; zij is eindelijk 'volwassen' geworden. In het taakcontract ligt het accent op verantwoordelijkheid voor een bepaald functiegebied en voor bepaalde prestaties en niet op het uitvoeren van voorgeschreven handelingen of op de arbeidstijd.

Een volwassen arbeidsrelatie komt ook tot uitdrukking in de veranderingsprocessen van organisaties. In een duurzame arbeidsorganisatie worden de juiste informatie- en kennisbronnen aangeboord om daarmee een samenhangende en omgevingsbewuste veranderingsingreep te kiezen. Daarnaast zal de gekozen strategie moeten bijdragen aan het overbruggen van de kloof tussen de huidige en de toekomstige situatie waardoor de kans op institutionalisering van gedragsverandering en daarmee de kans op continuïteit wordt vergroot. Deze beide voorwaarden impliceren invloed van de medewerkers op het veranderingsproces. Ook dat is een uitingsvorm van een volwassen arbeidsrelatie (en van de betrokkenheidsstrategie). Medewerkers reiken vanuit hun context inzichten, ervaringen en kennis aan die van belang zijn voor de keuze van de ingreep. Tevens wordt hiermee het noodzakelijke draagvlak voor de verandering verkregen. Veranderen in de duurzame arbeidsorganisatie is – in de woorden van Wierdsma (1999) - een proces van co-creatie.

Als tussentijdse conclusie kan worden gesteld dat de kernwaarde vertrouwen tal van bouwstenen levert voor de duurzame arbeidsorganisatie. Maar ook dat een waarde is die voor organisaties moeilijk te verwezenlijken is. Er moet een 'tweede natuur' voor worden onderdrukt. Anders gezegd, van het management wordt verlangd dat het 'tegennatuurlijk' opereert. Duurzaam leidinggeven impliceert een verschuiving van een strakke aansturing van de organisatie naar het

overdragen van verantwoordelijkheid. Duurzaam leidinggeven is de kunst van het loslaten.

Integraliteit

Het derde fundament onder de duurzame arbeidsorganisatie wordt gevormd door integraliteit. Mijn onderzoek van de beleidspraktijk vanuit het IVA laat zien dat het beleid met betrekking tot de arbeidsorganisatie en het personeelsmanagement in veel organisaties een reactief karakter heeft; er wordt ad hoc gereageerd op veranderende omstandigheden, zonder dat er sprake is van een conceptueel kader of 'grand design' van waaruit het beleid wordt ontwikkeld (zie bijvoorbeeld Breedveld et al., 2004). Daardoor ontstaat een lappendeken van beleidsmaatregelen en instrumenten zonder interne coherentie en consistentie. Integraliteit impliceert een overkoepelende visie van waaruit beleidsontwikkeling plaatsvindt en waaraan beleid kan worden getoetst.

Zowel op het gebied van de arbeidsorganisatie als op dat van het personeelmanagement zijn verscheidene 'grand designs' ontwikkeld. Taylor komt de eer toe dit – in 1911 – als eerste te hebben gedaan. Dit laat zien dat we te maken hebben met een jonge wetenschap; het eerste eeuwfeest moet nog worden gevierd.

Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn nieuwe productieconcepten tot ontwikkeling gekomen als alternatief voor de tayloristische organisatie. Zo kennen we vanuit Japan onder andere lean production, shop floor management en total quality management, vanuit de Verenigde Staten Business Process Redesign en hier in West Europa de al eerder genoemde (moderne) sociotechniek (De Leede, 1998, Van Veen, 1998). Het zijn deze nieuwe productieconcepten die ons de tools aanreiken waarmee op een integrale wijze een nadere invulling kan worden gegeven aan de structuurdimensie van de duurzame arbeidsorganisatie. Deze concepten bevatten veel gemeenschappelijke kenmerken, zoals de accenten op teamproductie en -verantwoordelijkheid, op functionele flexibiliteit en het lerend vermogen van de organisatie en haar medewerkers, maar zij kennen ook veel verschillen. In de Nederlandse situatie is – met name vanwege de

achterliggende mensbeelden – de sociotechniek de meest aangewezen benaderingswijze. Tal van wetenschappers hebben laten zien hoezeer een ver doorgevoerde arbeidsdeling leidt tot een grote afstand tussen staf, management en medewerkers en daarmee tot een eilandencultuur enerzijds, en tot verlies aan betrokkenheid, vervreemding, werkdruk en ‘aangeleerde hulpeloosheid’ van werknemers anderzijds (zie bijvoorbeeld Beenen et al., 2000). De besturingsstructuur en de uitvoeringsstructuur zijn in deze situatie strikt van elkaar gescheiden met een slechte kwaliteit van de bedrijfsvoering als gevolg.

De Sitter (1981) – die voor ons land kan worden gezien als de grondlegger van de sociotechniek – en met hem veel andere wetenschappers (in Nederland kan worden gesproken over de ‘school’ van De Sitter) – hebben vanuit deze constatering de moderne sociotechniek – die zijn roots vindt in Engeland – verder tot ontwikkeling gebracht. Een van de belangrijkste kenmerken van deze benaderingswijze – naast de al eerder genoemde *Law of requisite variety* - is het gelijktijdig en in onderling verband tot ontplooiing brengen van het technische en sociale systeem van de organisatie. Dit wordt *joint optimisation* genoemd (Lammers, 1983); de besturingsstructuur en de uitvoeringsstructuur worden geïntegreerd. Het is een treffend voorbeeld van integraliteit en evenzeer van respect en omgevingsbewustzijn.

Het ontbreken van een samenhangende (integrale) kijk op organisatieproblemen is eveneens een belangrijke reden waarom veel verandingsprocessen stranden. Het denken in samenhangen dat door De Sitter wordt aangemoedigd, maakt duidelijk dat slechte onderlinge verhoudingen niet alleen op te lossen zijn met een verbeterde communicatie, dat gebrek aan betrokkenheid en aangeleerde hulpeloosheid niet primair het gevolg zijn van een motivatieprobleem bij medewerkers en dat onvoldoende kwaliteit of flexibiliteit niet alleen aan te pakken zijn met een kwaliteitssysteem of een logistiek besturingsprogramma. Hij beweert zelfs dat organisaties met veranderingen op deelobjecten juist verder afraken van de gewenste situatie, omdat deze ingrepen een doekje voor het bloeden zijn en omdat de bron van de organisatieproblemen – in zijn redenering de arbeidsdeling – ongemoeid wordt gelaten (De Sitter, 1981). Op termijn kunnen suboptimale ingrepen fnuikend zijn voor de continuïteit van de organisatie.

Een hedendaags en integraal concept van personeelsmanagement is competentie-management. In deze vorm van human resource management staat verticale integratie centraal. Hiermee wordt bedoeld op de afstemming van het personeelsmanagement op het strategisch beleid van de organisatie. Medewerkers worden resultaatverantwoordelijk, het personeelsmanagement resultaatgericht. Competentie-management is echter niet ééndimensionaal; naast de resultaatgerichtheid is de ontwikkeling van medewerkers – gericht op een brede en blijvende inzetbaarheid (employability dus) – een centraal thema.

Naast de verticale integratie in het personeelsbeleid is er ook sprake van horizontale integratie. Daarmee wordt bedoeld op de noodzaak van een coherent en consistent personeelsbeleid. Beleidsterreinen en personeelsinstrumentarium moeten nauwkeurig op elkaar en op de omgeving zijn afgestemd. Anders gezegd, beleid en instrumenten moeten met elkaar in evenwicht worden gebracht en getuigen van omgevingsbewustzijn. Dit klinkt triviaal, maar blijkt het – zoals gezegd – veelal niet te zijn.

Het zijn deze kenmerken van competentie-management die het concept waardevol maken. Het past in een betrokkenheidsstrategie, het voorziet in de hiervoor geformuleerde noodzaak tot ontwikkelingsgericht personeelsbeleid en uit het oogpunt van de door ons geformuleerde criteria respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit is het dan ook een adequate vorm van personeelsmanagement. Bij de invoering in de praktijk – ik ben daar zelf in verscheidene organisaties bij betrokken (of betrokken geweest) – blijkt overigens dat een consequent doorvoeren hoge eisen stelt aan de organisatie. Opnieuw kan worden gesteld dat kiezen voor de duurzame arbeidsorganisatie geen keuze is voor de weg van de minste weerstand.

Conclusie

Hiermee is het bouwwerk compleet; althans, voor zover ik daaraan aandacht heb kunnen besteden in deze rede – want er zijn nog vele bouwstenen meer.

De elementen die ik hier de revue heb laten passeren zijn niet nieuw. Nieuw is de verbinding die ik heb getracht aan te brengen met het duurzaam ondernemen en het perspectief van waaruit de ontwikkelingen worden beschouwd. In de praktijk – en evenzeer in de theorie – worden de verschillende elementen vaak aspectmatig toegepast en besproken. Hiervoor is geconstateerd dat een conceptueel kader van waaruit invulling wordt gegeven aan het personeelsmanagement en de organisatie van de arbeid – een ‘grand design’ – veelal ontbreekt. Denken in termen van duurzaamheid – met als dimensies respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit en als fundamentele waarden balans, vertrouwen en integraliteit – kan dienen als dit conceptueel kader. Zeker voor organisaties die in hun strategisch beleid uitdragen maatschappelijk verantwoord te ondernemen is het een logische invulling van de organisationele configuratie; zo niet – uit het oogpunt van geloofwaardigheid – een noodzakelijke. Maar het is niet voorbehouden aan organisaties die zich profileren als duurzaam ondernemend. Elke organisatie kan gestalte geven aan haar arbeidsorganisatie en personeelmanagement op de hier geschetste wijze. Wellicht dat men langs deze weg juist komt tot duurzaam ondernemen. Het is geen weg zonder weerstand – maar wel een die de moeite waard is om te begaan.

Nawoord

Ik sta aan het begin van mijn loopbaan als hoogleraar organisatie-wetenschappen aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Mijn collega Gerard Evers en ik mogen gedurende drie jaar twee wisselleerstoelen bezetten van het IVA. Het doet mij plezier dat samen met hem te mogen doen, omdat wij al vanaf 1989 veel samen delen. Mijn leeropdracht is Arbeid en organisatie en ik heb in principe alleen een onderwijstaak. Desalniettemin zal ik ook onderzoek verrichten, waarbij ik een relatie wil leggen tussen mijn werk bij het IVA en het departement Organisationswetenschappen. Ik zal mij in deze drie jaar in het bijzonder richten op het thema waar ik in deze rede op ben ingegaan: de duurzame arbeidsorganisatie. Samen met mijn collega Jeroen Koppens heb ik daaraan een eerste invulling gegeven. Het resultaat is neergelegd in een boek dat nog dit jaar zal verschijnen, met als titel 'De duurzame arbeidsorganisatie – een geloofwaardig vervolg op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.' Ik heb daar enkele delen uitgelicht en vandaag uitgesproken. Graag verwijs ik u naar het boek voor een uitgebreide invulling. Op deze plaats wil ik Jeroen bedanken voor zijn bijdrage, die ook nadrukkelijk heeft doorgeklonken in deze rede.

Ik zie als mijn persoonlijke missie het slaan van een brug tussen theorie en praktijk, tussen wetenschap en samenleving. Dat wil ik doen op verscheidene manieren. Niet alleen – zoals gezegd – door het leggen van een verbinding tussen IVA en faculteit, maar ook in mijn onderwijs, waarin ik studenten tracht te enthousiasmeren voor het vakgebied en hen iets te laten zien van de zo boeiende en immer actuele werkelijkheid van buiten de veilige muren van de universiteit – een werkelijkheid waarmee ze allemaal vroeg of laat te maken krijgen. Ik noem hier ook het Tijdschrift voor HRM, dat intussen zijn zevende jaargang beleeft en waarvan ik vanaf de oprichting hoofdredacteur ben. In dit tijdschrift worden artikelen opgenomen waaraan gefundeerde kennis ten grondslag ligt en waarin handreikingen voor de beleidsontwikkeling van personeelsmanagement worden gegeven. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de professionalisering van het human resource management. Het motto luidt: brug tussen kennis en beleid.

Vanuit dit motto wil ik – ook in mijn functie van hoogleraar – een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat over vraagstukken met betrekking tot arbeidsorganisatie en personeelmanagement. Ik ben van mening dat dit te weinig wordt gedaan door wetenschappers als gevolg van een eenzijdige fixatie van de universiteit op het publiceren in internationale A-tijdschriften. Dat gaat ten koste van die andere functie die de universiteit altijd heeft gehad, en die zij nu dreigt te verliezen; haar maatschappelijke functie. Bij de opening van het academisch jaar 2003 – 2004 stelde premier Balkenende in zijn rede aan de Universiteit van Leiden dat de universiteit de stap naar de samenleving moet maken. Ik ben dat met hem eens. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat slechts 2% van de innoverende bedrijven de universiteit als bron van informatie belangrijk vindt. In het licht van het onomstreden belang van innovatie in de huidige kennissamenleving is dat een zorgwekkende bevinding. Ook de Adviesraad voor Wetenschap en Technologie pleitte in een in 2003 verschenen rapport voor een beter benutten van bestaande kennis voor innovatie (AWT, 2003). De raad beschouwt universiteiten als maatschappelijke ondernemingen; organisaties die het publieke belang dienen zonder dat zij deel uitmaken van het overheidsapparaat. Vanuit deze optiek wordt in verscheidene adviezen gepleit voor veel meer interactie tussen universiteiten en samenleving (zie bijvoorbeeld Naar een nieuw maatschappelijke contract, januari 2003).

Verwijzend naar mijn rede vraag ik mij af: is de universiteit wel maatschappelijk verantwoord aan het ondernemen? Is zij niet teveel in zichzelf gekeerd? Is zij zich voldoende bewust van de ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving? Is er in alle opzichten sprake van respect voor mens en maatschappij? Is hier sprake van een duurzame arbeidsorganisatie? Ik wil het debat hierover graag aangaan.

Hiermee ben ik gekomen aan het einde van mijn betoog. Ik wil tot slot een woord van dank uitspreken.

Ik dank:

- het College van Bestuur van de Universiteit, omdat u mij heeft willen benoemen, ook al kent u mijn kritische houding;
- de Raad van Toezicht en de directie van het IVA die deze leerstoel hebben mogelijk gemaakt;

- de voorzitter van het departement Organisationswetenschappen en de decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen, Patrick Kenis en Arie de Ruijter, voor hun steun bij mijn benoeming;
- mijn promotores, Van Dijck en Goldschmidt die zo'n grote rol hebben gespeeld in mijn academische loopbaan;
- jou, Marieke, voor jouw steun die je mij niet onvoorwaardelijk geeft – en terecht want juist door die houding lever je de grootste bijdrage aan onze duurzame relatie;
- Dijntje, Wannes en Martine, omdat die altijd weer bereid zijn om mij met beide benen op de grond te zetten – soms wat ruw, maar altijd oprecht;
- en u allen, geachte aanwezigen, familie, vrienden, collega's en relaties, voor uw aanwezigheid hier en voor alles wat met ik met u mag delen binnen en buiten de muren van deze universiteit.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- AWT (2003),
Naar een nieuw maatschappelijk contract, Den Haag: Adviesraad voor Wetenschap en Technologie
- AWT (2003),
Netwerken voor kennis, Den Haag: Adviesraad voor Wetenschap en Technologie
- Ashby, W. (1969),
'Self-regulation and Requisite Variety', in: Emery, F. (1969), *Systems Thinking*, Londen.
- Beenen, A., Koppens, J., Naber, J. en Verschuur, F. (2000),
Spel zonder einde. Verbinden en delen van macht bij organisatieverandering, Alphen aan den Rijn.
- Blommaert, A., J. Blommaert (1996),
Bedrijfseconomische analyses, Leiden.
- Blox, J., C. van den Enden, H. van der Hart (1987),
Bedrijfseconomie, Economisch handelen in bedrijfskundig perspectief, Leiden.
- Breedveld, K (2000),
Van arbeidsethos naar combinatie-ethos, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breedveld, E., S. van Wersch, W. de Lange, A. de Roo (2004),
Gevraagd: nieuwe competenties, Ontwikkelingen in de zorg en de gevolgen op de vraag naar arbeid en het HRM beleid, Tilburg: OSA/IVA.
- Cramer, J. (1999),
Op weg naar duurzaam ondernemen, Scheveningen: Stichting Maatschappij en Ondernemen.
- CED/SER (2001),
Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen, Den Haag: Commissie Sociaal Economische Deskundigen van de Sociaal Economische Raad.
- Elkington, J. (1997),
Cannibals with forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford.

- Fox, A. (1985, 2e druk),
Man mismanagement, Londen.
- Friedman, A. (1977),
Industry and labour, class struggle at work and monopoly capitalism,
Londen.
- Fruytier, B. (1994),
*Organisatieverandering en het probleem van de Baron van
Münchhausen*, Delft.
- Gaspersz, J.B.R. en Ott, E.M. (1996),
Management van employability. Noodzakelijk maar lastig, in: *Gids
voor Personeelsmanagement*, jrg. 75, nr. 12.
- Groen, S. , W. de Lange (2004),
Kabinet gunt werker onvoldoende rust, in: *Trouw*, 23 maart.
- Herriot, C., C. Pemberton (1995),
New deals, The revolution in managerial careers, Chisester.
- Herriot, C. (1995),
The management of careers, in: S. Tyson (ed.), *Strategic prospects
for HRM*, Londen.
- Hoof, J. van, E. Bruin, M. Schoemaker, A. Vroom (2003),
Arbeidswensen van Nederlanders: stijgende verwachtingen?, in:
Tijdschrift voor HRM, 6e jrg., nr. 3.
- Huiskamp, R. (2003),
Arbeidsrelaties en onderneming, Utrecht.
- Kluytmans, F., R. Huiskamp (1997),
Beheersing en sturing van werknemersgedrag, in: *Cursusboek
personeelsmanagement*, Heerlen: Open Universiteit.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van (1990),
*Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale
ontwerpleer*. Deventer.
- Lammers, C. (1983),
Organisatie vergelijkenderwijs, Utrecht/Antwerpen.
- Lange, W. de (1989),
*Configuratie van arbeid, Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden
en arbeidstijdpatronen*, Zutphen.
- Lange, W. de, P. Vos (1995, 1e druk),
De nieuwe Arbeidstijdenwet, Handleiding voor de praktijk, Deventer.

- Leede, J. de (1998),
Shop floor management, Total Quality Management en Continuous Improvement, in: *Bedrijfskunde*, jrg. 70, nr. 2.
- Mintzberg, H. (1983),
Structure in fives, designing effective organisations, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel (1998),
Strategy safari, A guided tour through the wilds of strategic management, New York.
- Mok, A. (1990),
In het zweet uws aanschijns...., Inleiding in de arbeidssociologie, Leiden/Antwerpen.
- Morgan, G. (1986),
Images of Organization. Londen: Sage Publications.
- Ouchi, W. (1979),
A conceptual framework for the design of organisational control mechanisms, in: *Management science*, jrg. 25, nr. 9.
- Schalk, R. (2004),
De tijd staat niet stil, Dynamiek en complexiteit in het ouderenbeleid, Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Schmid, G. (1998),
Transitional labour markets: A new European employment strategy, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Simon, H. (1957),
Administrative behavior, New York.
- Taylor, F.W., (1947, oorspronkelijk 1911)
Principles of scientific management, New York.
- Veen, K. van (1998),
Een vergelijking tussen BPR en MST, in: *Bedrijfskunde*, jrg. 70, nr. 2.
- Wierdsma, A. (199),
Co-creatie van verandering, Delft.
- Zanders, H. (1994),
Changing work values, in: P. Ester, L. Halman, R. de Moor (red.), *The individualizing society*, Tilburg: Universiteit van Tilburg.