

Groene en digitale transitie in 'goede banen' leiden -

Criteria voor 'goed werk'¹

Frank Pot²

'Het betere werk' is volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 'de nieuwe maatschappelijke opdracht'. Een slechte kwaliteit van werk is in strijd met de menselijke waardigheid, vormt een risico voor de fysieke en mentale gezondheid, brengt kosten voor organisaties en maatschappij met zich mee, leidt tot verspilling van talent en suboptimale prestaties van organisaties. Het marktmechanisme leidt echter niet vanzelf tot 'goed werk'. Er zijn zelfs tekenen van verslechtering. Bovendien zal de toekomst van werk er anders uitzien door groene en digitale transitie. Daarom zijn beleid en acties nodig van sociale partners en overheid. Objectieve criteria voor de kwaliteit van werk, 'gebaseerd op de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening' (Arbeidsomstandighedenwet, art. 3) kunnen daarbij helpen.

Trefwoorden: kwaliteit van werk, kwaliteit van de arbeid, goed werk, objectieve criteria

Guiding green and digital transitions in the right direction –

Criteria for 'good work'³

Summary.

The Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR) calls 'better work' the new task for society. Poor job quality is contrary to human dignity, poses a risk to physical and mental health, entails costs for organisations and society, leads to wastage of talent and sub-optimal organisational performance. However, the market mechanism does not automatically lead to 'good work'. There are even signs of deterioration. Moreover, the future of work will look different due to green and digital transitions. That is why policies and actions are needed from the social partners and the government. Objective criteria 'based on the state of the art and professional services' (Dutch Working Conditions Act, art. 3) for the quality of work can help in this regard. Extended abstract and full criteria in English on pages 2 and 3.

Keywords: quality of working life, job quality, good work, objective criteria

¹ Paper Nederlandse ArbeidsmarktDag 2022, donderdag 6 oktober 2022, in Hotel Casa Amsterdam.

² Frank Pot is emeritus hoogleraar Sociale Innovatie, Radboud Universiteit, honorary advisor van het European Workplace Innovation Network, voormalig directeur van TNO Arbeid en voormalig bijzonder hoogleraar Arbeid en Technologie, Universiteit Leiden.. E-mail: frank.pot@ardan.demon.nl

³ Paper Dutch Labour Market Day 2022, Thursday 6 October 2022, Hotel Casa, Amsterdam.

Abstract

Why work organisation and work tasks matter:

- Autonomy and participation are beneficial for organisation and employees (Eurofound & Cedefop, 2020) but there is a “Massive market failure to create a good jobs economy” (Rodrick & Sabel, 2019) and “there is a growing gap between ‘good’ and ‘bad’ jobs”(Kalleberg, 2013).
- Bad jobs (e.g. high demands/low control with extremes in monotonous repetitive work) increase the risk of physical and mental health complaints (Niedhammer et al., 2021), do not create sustainable employability, are a waste of talent, contribute to staff shortages (Zwysen, 2022), are contrary to human dignity and human rights (‘just and favorable conditions of work’, art. 23) and do not comply with SDG 8 (decent work) nor with European and national legislation.

How to understand work organisation and work tasks?

- Mixture of new technologies, economic factors, managerial strategies and employee participation and/or resistance. Theories: labour process theory (Braverman, 1974), employment regimes (Gallie, 2010), organisational choice (Bloom et al., 2019).
- Theories about quality of work tasks: job demands-control-support (Karasek, 1979, 1990); job demands – resources (Bakker et al., 2007, 2021); action regulation theory (Hacker, 1986, 2003), conditions for wellbeing at work (Pot et al., 1994; Pot, 2017),self-determination theory (Deci et al, 2017).

How to improve work organisation and work tasks?

- There is a need for developing objective criteria (characteristics) for work tasks. Subjective measurements (job satisfaction, meaningful work etc.), although interesting, are inappropriate for a number of reasons and should be explained by the historical and structural context (critical realism).
- Objective criteria should be distinguished from consequences such as learning, stress, innovative behaviour.
- Criteria can be derived from the theories on quality of work tasks. A number of them are already included in some directives (in particular on psychosocial risks, e.g. EU PRIMA-F: ISO 45003) and are regular items in surveys such as the European Working Conditions Survey.
- Such criteria can be used by social partners at various levels (e.g. The European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation, 2020) and by labour inspectors.
- Implementation requires an organisational level participative approach including design theories. Examples: Sociotechnical Systems Design (Mohr & Van Amelsvoort, 2016), Workplace Innovation (Oeij et al., 2017; EUWIN, 2022), Relational Coordination (Hoffer Gittell, 2016), Quick Response Manufacturing (Suri, 2016). ‘Lean’ should be evaluated critically as there exist many varieties with different effects on quality of work tasks (Huo & Boxall, 2018).
- Moreover there is a need to put even more emphasis on proactively shaping not just the way technology is implemented and the roles around it, but also the design of technology per se, in order to maximize its positive consequences (Parker & Grote, 2020).
- These approaches must of course be embedded in appropriate policies such as the Industry 5.0 strategy of the European Commission. “Industry 5.0 is characterised by going beyond producing goods and services for profit. It shifts the focus from the shareholder value to stakeholder value and reinforces the role and the contribution of industry to society. It places the wellbeing of the worker at the centre of the production process and uses new technologies to provide prosperity beyond jobs and growth while respecting the production limits of the planet. (European Commission, 2021)”

There is good work if:

Terms of employment

- the contract offers job security;
- the work provides a living wage;
- the pay system is transparent and fair
- workers have decision authority regarding working times and taking free days and holidays;
- workers have the opportunity to do extra training and education;

Job content

- the job consists not only of executive tasks but also preparing and supporting tasks . If that is the case it is called a 'complete job';
- in the job difficult and easy tasks are balanced;
- there is autonomy regarding work speed, order of work and way of working;
- the work is not monotonous and repetitive;
- enough and timely information and feedback is given about one's own (team) work;
- the support of colleagues and boss can be asked for easily;
- workers have insight in the algorithms used;

Working environment

- preventive measures and – where necessary – protective measures have been implemented to work safely and healthy;
- the workplace of individual workers is not isolated and if there are opportunities for contact;

Internal labour relations

- enough and timely information is given about strategy and results of the entire organisation;
- workers in shop floor consultation can participate in decisions regarding (new) processes, division of tasks and targets. This is called 'organisational tasks';
- there is a legal employee representation;
- measures have been taken to prevent bullying, sexual harassment, discrimination and violence from colleagues/customers/clients;
- the treatment is respectful;
- there is no 'real-time' (digital) control of performance and movements;
- agreements have been made about the collection and protection of worker data (GDPR);
- workers outside working hours do not have to respond to messages from the boss (right to disconnect).

For all these criteria references to legislation as well as scientific literature are available. Most criteria are monitored by the European Working Conditions Survey.

Waarom criteria voor de kwaliteit van werk er toe doen.

De kwaliteit van werk heeft betrekking op de vier dimensies arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Aan de kwaliteit van de arbeidsinhoud, de taken, zoals die worden gevormd door de organisatie van het werk en de bijbehorende technologie, wordt doorgaans de minste aandacht besteed. Toch vinden juist daar grote veranderingen plaats, met name door de digitalisering. Daarom ligt in dit artikel de nadruk op de arbeidsinhoud. Criteria voor goed werk doen ertoe, want:

- Een slechte kwaliteit van werk is in strijd met de menselijke waardigheid zoals aangegeven in art. 23 van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en in de norm ‘decent work’ van de ILO, tevens Sustainable Development Goal nummer 8.
- “Goed werk is een groot goed en goede arbeidsomstandigheden zijn een belangrijke voorwaarde voor een vitale en werkzame beroepsbevolking” (brief van 7 juli 2022 van minister Karien van Gennip van SZW aan de SER).
- Een slechte kwaliteit van werk vormt een risico voor de fysieke en mentale gezondheid. Dat geldt niet alleen voor fysiek zwaar werk of gevaarlijke stoffen en omstandigheden, maar ook voor een slechte kwaliteit van de taken zelf (Niedhammer et al., 2021). Bij gebrek aan betrokkenheid dreigen burn-out en vervreemding. Er zijn zelfs aanwijzingen dat gebrek aan betrokkenheid op het werk samenhangt met een hogere sterftkans. Een recente metastudie op basis van al het beschikbare onderzoek naar de sterftkans als gevolg van psychosociale stressoren in het werk laat zien dat in de groep mensen met lage autonomie in hun werk, vergeleken met mensen die een hoge autonomie hebben, de algemene sterftkans 3% hoger is en de sterftkans gerelateerd aan een cardiovasculaire hartziekte 19% hoger (Taouk et al., 2020). Volgens een commissie van de Gezondheidsraad die een advies uitbracht over ‘Gezondheid en langer doorwerken’ (2018) is het hebben van regelmogelijkheden op het werk een kansrijk aanknopingspunt om de gezondheid te bevorderen.
- De kosten van ziekteverzuim, van ziek doorwerken (presenteïsme) en van herstel zijn hoog voor de betreffende organisaties en voor de samenleving⁴.
- Hoewel personeelstekorten meerdere oorzaken hebben (vergrijzing/ontgroening, skills mismatch, migratiepolitiek) laat onderzoek in Europa zien dat er relatief grote tekorten zijn in sectoren met een relatief slechte kwaliteit van werk (contracten, autonomie, werkdruk, beloning) (Zwysen, 2022). Een recent voorbeeld in Nederland is natuurlijk Schiphol. Om de arbeidsmarktkrapte van technici tegen te gaan wordt gepleit voor het aantrekkelijker maken van het werk (Heyma et al., 2022).
- Van kwalitatief slecht werk, bijvoorbeeld monotone kort-cyclische taken leren mensen weinig tot niets. Ze kunnen hun vakbekwaamheid niet onderhouden en ontwikkelen en zijn daardoor niet duurzaam inzetbaar. Er is sprake van een verspilling van talent. Uit de Nederlandse Skills Survey (NSS) komt naar voren dat het merendeel van de vaardigheden voornamelijk op het werk wordt geleerd. Van de totale leertijd op het werk heeft 15% betrekking op cursussen, terwijl 85% van het leren het gevolg is van informele

⁴ [OSH costs - Data Visualisation Tool - European Agency for Safety and Health at Work \(europa.eu\)](https://osha.europa.eu/en/data-visualisation-tool)

leeractiviteiten (Fouarge et al., 2018). Een stimulerende werkomgeving en ‘eigen regie’ zijn meer dan ooit nodig (Vos et al., 2021).

- Een goede kwaliteit van werk draagt tegelijk bij aan het welzijn van werknemers (competentie-ontwikkeling, stresspreventie) én aan betere prestaties van de organisatie (arbeidsproductiviteit, innovatief vermogen). Dat wordt al decennia door onderzoek bevestigd, recentelijk door het European Company Survey onder managers (Cedefop & Eurofound, 2020).
- Goed werk bevordert politieke participatie (Pot, 2021).

Maar het marktmechanisme stuurt niet vanzelf in de goede richting. Rodrik en Sabel (2019, p.4) spreken zelfs van een “massive market failure to create a good jobs economy”. Het tot stand brengen en in stand houden van een ‘good jobs economy’ vraagt samenwerking van sociale partners en overheid en indien nodig tegenmacht van vakbonden en wetgeving. Voor die acties en wetgeving zijn objectieve criteria gewenst waarover min of meer overeenstemming bestaat. De Arbeidsomstandighedenwet geeft aan dat daarbij gelet moet worden op ‘de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening’.

Aan populaire begrippen als waardevol werk, betekenisvol werk, zinvol werk, werktevredenheid en werkgeluk hebben we niet veel bij het opstellen van objectieve criteria. Die begrippen zijn uiteindelijk gebaseerd op subjectieve beoordelingen die bovendien weer begrepen moeten worden tegen de achtergrond van de maatschappelijk posities en verhoudingen van betrokkenen. Dat neemt natuurlijk niet weg dat objectief goed werk waarschijnlijk leidt tot positieve ervaringen. Als werkers betrokken zijn (objectieve criteria autonomie, werkoverleg, medezeggenschap) kunnen ze ook hun actuele wensen en behoeften kwijt en neemt de kans op tevredenheid, bevlogenheid en geluk toe. Het zou passen in de beoogde gezamenlijke uitwerking van de Beleidsagenda 2023 – 2027 van overheid en sociale partners in het kader van Arbovisie 2040. Die actualisering kan een impuls geven om de groene en digitale transitie in ‘goede banen’ te leiden.

Waarvoor wordt de kwaliteit van werk bepaald?

Arbeidstaakbeheersing

In zijn ‘Wealth of Nations’ (1776) toonde Adam Smith zich zeer onder de indruk van de productiviteitswinst die kon worden behaald door het gebruik van machines in combinatie met arbeidsplitsing. Iedereen kent zijn voorbeeld van de productie van spelden (pp. 6-7). Aan het eind van zijn boek constateert hij echter ook dat dit simpele werk ten koste gaat van de intellectuele, sociale en krijgshaftige deugden. *“But in every improved and civilised society this is the state into which the labouring poor, that is, the great body of the people, must necessarily fall, unless government takes some pains to prevent it”* (p. 603). Interessant dat Smith al een mogelijke rol voor de overheid ziet om negatieve gevolgen te corrigeren. Hij pleit om te beginnen voor verplicht basisonderwijs, opdat arbeiders leren lezen en schrijven en ten minste op die manier iets aan intellectuele en sociale deugden ontwikkelen. Die discussie over nieuwe technologie en veranderende taakhoud zou regelmatig, tot de dag van vandaag, terug komen: taakverarming of taakverrijking; degradatie, re-gradatie of polarisatie (Pot, 2019)? De rol van de overheid werd steeds groter om iets aan die situatie van de ‘labouring poor’ te doen. In 1989 werd, in navolging van Europese regelgeving, in de Arbowet een artikel van kracht om kort-cyclisch werk te beperken.

Karl Marx beschrijft in 'Het Kapitaal' (1867) hoe arbeiders in de zeventiende eeuw vaak massaal windmolens en machines vernielden. Hij zegt daarover: "Er is tijd en ervaring nodig voordat de arbeider een onderscheid kan maken tussen de machine en haar kapitalistische toepassing en dus zijn aanvallen kan richten, niet tegen de materiële productiemiddelen zelf, maar tegen de maatschappelijke vorm, waarin deze productiemiddelen worden gebruikt" (p. 323). Marx heeft uitvoerig theoretisch uiteen gezet dat technologie en organisatie een belangrijke rol spelen in de strijd over de combinatie van arbeidstijd (uren, minuten, pauzes) en intensiteit van de arbeid (inspanning per uur), in relatie tot arbeidsproductiviteit en beloning (1970/1867, hoofdstuk 15). Beïnvloeding heeft hier het karakter van klassenstrijd, die ook op de werkplek wordt uitgevochten. Albert Mok gebruikte voor die strijd later het begrip 'arbeidstaakbeheersing'. Hij verwees naar het 'Babbage-principe', zo genoemd naar de Engelse ingenieur die al in 1832 arbeidssplitsing bepleitte om arbeidstaakbeheersing door vaklieden tegen te gaan en om voor het eenvoudiger werk minder te hoeven betalen (Mok, 2015). Ook vandaag de dag zien we werk zover opgesplitst worden (tuinbouw, vleesindustrie, fietsenproductie, distributiecentra, thuiszorg, enz.) dat men het 'ongeschoolden' tegen minimumloon kan laten doen. Maar ook de recente onderhandelingen in de vleesindustrie over of het verplichte handen wassen werktijd of eigen tijd is leveren een mooi voorbeeld van deze strijd al heet die dan tegenwoordig geen klassenstrijd meer. Latere theoretische onderbouwingen van deze strijd om de arbeidstaakbeheersing zijn bekend geworden als 'labour process theory' (Braverman, 1974).

Weer wat later beschrijft Max Weber in het begin van de twintigste eeuw en postuum gepubliceerd in 'Wirtschaft und Gesellschaft' (1921) hoe organisaties zich zodanig ontwikkelen dat ze als een soort machine gaan functioneren. Hij kijkt ook naar fabrieken, waar hij ziet dat machines – Weber noemt die 'gestolde geest' – niet alleen de productiviteit verbeteren, maar ook de berekenbaarheid, de beheersing van het productieproces. Maar hij beschrijft toch vooral overheidsorganisaties. Daar ziet hij hoe zich een organisatorische innovatie heeft voltrokken die hij bureaucratie noemt. De belangrijkste kenmerken zijn: een ambtelijke hiërarchie en door regels geordende bevoegdheden. Doordat functies zijn omschreven zijn ambtenaren vervangbaar. Deze rationeel-legale gezagsverhoudingen zijn volgens Weber een enorme verbetering ten opzichte van de traditionele gezagsverhoudingen waarin men gehoorzaamheid verschuldigd was aan de vorst of de pater familias. Iedereen wordt op gelijke wijze behandeld. Familie en vrienden worden in de ideale situatie niet voorgetrokken. Er is een scheiding van politiek en ambtenarij. Toch zag Weber ook risico's. Bij onvoldoende controle zouden ambtenaren te machtig kunnen worden. Door de onpersoonlijke machine die de bureaucratie is kan de individuele vrijheid van ambtenaren verloren gaan. De bureaucratie kan een keurslijf van slaafse onderworpenheid zijn. Tegenwoordig kennen we die discussie in de publieke sector onder de noemer 'professionele ruimte'.

In dezelfde periode dat Weber aan zijn bureaucratie-onderzoek werkte ontwikkelde Frederick Taylor zijn ontwerptheorie '*Scientific Management*', die moest leiden tot een maximale prestatie van mens en machine en tot maximale welvaart voor de werkgever en voor de arbeiders. De nieuwe organisatie werd gekenmerkt door een scheiding van hoofd- en handarbeid, een bazensysteem, arbeidssplitsing, mechanisering, stuk- en tariefloon. Daarvoor werd onder andere gebruik gemaakt van tijdstudies, later ook bewegingsstudies, een data-gedreven aanpak zouden we dat nu noemen. Op die manier zou iedere arbeider zonder overdreven inspanning maximaal kunnen presteren en verdienen. Taylor onderkende de strijd om arbeidstaakbeheersing. Door 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' zou het 'lijntrekken der arbeiders' (om verhoging van het tempo en verlaging van de

tarieven tegen te gaan, Pot, 1988, hoofdstuk 4) niet meer mogelijk zijn en zouden vakbonden overbodig worden (Taylor, 1909 en 1911). Taylor zag dus eigenlijk alleen kansen. Het lukte echter niet de beloftes in de praktijk waar te maken. Maar er vanaf komen bleek ook niet makkelijk. Toen halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw ondernemers onder leiding van de FME, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie, en in navolging van de kwaliteitstheorie van Deming (1982) de stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS) oprichtten verzuchtten ze in hun brochure: “Taylor heeft ons opgezadeld met de erfenis van zijn scientific management waarbij arbeid degradeerde tot niets anders dan het opvolgen van nauwkeurige instructies. Hierdoor werden arbeiders ‘domme’ uitvoerders van de instructies en moesten zij tevens gecontroleerd worden” (Bloemen, 1988, p. 12). Volgens Deming en MANS moest juist de kennis van de werknemers worden benut. Die zien de fouten, die zien de zwakke plekken, die zien alles. De aanpak moest volgens Deming ook alles omvatten, integraal zijn, ‘*Total Quality Management (TQM)*’. Ook deze ‘verlichte’ ondernemers konden toen het tij niet keren. In de huidige platformeconomie en doorgeschoten flexibilisering van contracten komen bovendien weer nieuwe vormen van kort-cyclisch werk en stukloon voor.

‘Organisational choice’

Deze klassieke voorbeelden laten weliswaar zien dat technologie en economie van invloed zijn op de kwaliteit van werk, maar ook dat ze niet alles bepalend zijn. Hoe het werk wordt georganiseerd blijkt niet alleen af te hangen van technologie en/of economische factoren maar ook van gekozen managementstijlen, abstracter gezegd: beheersingsregimes (Doorewaard et al., 1983). Recent is dat nog weer onderbouwd met onderzoek uit de Verenigde Staten (Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2019). Managementpraktijken hebben minstens zoveel invloed op productiviteit als nieuwe technologie (R&D en IT), maar zijn zeer verschillend en de verschillen zijn moeilijk te verklaren. Ook in recente Nederlandse publicaties worden de keuzemogelijkheden van het management benadrukt (Went et al., 2015; Freese et al., 2018; Dhondt & Dessers, 2022). Managementstijlen die economisch niet optimaal zijn leiden vaak een taai bestaan. De leiding kan kiezen voor ‘*command & control*’, maar ook voor ‘*participation & trust*’ en die keuze wordt niet in de eerste plaats door techniek of economisch bepaald. Machtstructuren en systemen om gedrag van werkers te beheersen spelen nog steeds een rol al ziet dat er wat anders uit dan in de tijden van Smith, Marx, Weber en Taylor. Een beheersingsregime dat in deze periode dominant lijkt te worden is wat Doorewaard noemt ‘*management by seduction*’, een hegemoniale vorm van beheersing die besloten ligt in de regels en de structuur van moderne fabrieken en kantoren. Grosso modo worden de regels en de structuur door alle partijen geaccepteerd. Op een *vanzelfsprekende* manier bewerkstelligen deze regels en structuren een zodanige sociale praktijk dat een ongelijke kans op het realiseren van belangen en/of wensen ontstaat en in stand blijft (Doorewaard, 1989). In de organisatiewetenschappen leidde deze relativisering van het technologisch en economisch determinisme tot het gebruik van het begrip ‘*organisational choice*’. Dat geeft dus ook theoretisch ruimte voor zeggenschap van werknemers over de organisatie van het werk en technologie. Onderzoek rond 1990 liet bijvoorbeeld zien dat robotisering van booglassen zowel tot taaksplitsing als tot taakintegratie kan leiden (Benders, 1993). Een nog makkelijker voorbeeld uit de huidige tijd is dat fietsenfabriek Koninklijke Gazelle in Dieren het montagewerk zo heeft georganiseerd dat werknemers taken van maximaal 90 seconden doen en dat bij de fietsenfabriek Koga in Heerenveen een monteur een hele fiets assembleert. Beide fabrieken hebben in beginsel de beschikking over dezelfde technologie. Gazelle claimt ‘*world class manufacturing*’, maar heeft

mensonwaardige taken ontworpen. Acemoglu en Restrepo (2019) wijzen er op dat kunstmatige intelligentie nu vooral wordt gebruikt om arbeid weg te automatiseren, waarbij werkloosheid ontstaat en de productiviteit nauwelijks of niet verbetert, terwijl het ook mogelijk is om met KI nieuwe hoogproductieve arbeid met een goede kwaliteit van werk te creëren, wat beter zou zijn voor de mensen en voor de economie. Uit recent onderzoek blijkt dat de invloed van technologie op de ontwikkeling van vaardigheden wordt overschat en die van de arbeidsorganisatie wordt onderschat. Werknemers die van een Tayloristische (opgesplitste) naar een complete functie veranderen, ervaren een toename in het gebruik van vaardigheden en vice versa. Werknemers die te maken hebben gehad met een verandering naar een meer Tayloristische werkorganisatie, ervaren een verlies in het gebruik van vaardigheden. Dit verduidelijkt dat de werkorganisatie meer verklaart van de verandering in het gebruik van generieke vaardigheden (operationele of uitvoerende vaardigheden) dan nieuwe technologie (Dhondt et al., 2021). Ook de Onderwijsraad (2022) benadrukt dat niet technologie de veranderingen in het onderwijs bepaalt, maar de manier waarop technologie wordt toegepast. De raad waarschuwt dat bepaalde vormen van de toepassing van intelligente technologie de professionele autonomie van docenten kunnen aantasten. Om dat te voorkomen moeten alle belanghebbenden in het onderwijsveld bij de toepassing van nieuwe technologie worden betrokken.

Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden (Figuur 1)

Zoals gezegd besteden we in dit artikel de meeste aandacht aan de arbeidsinhoud als onderdeel van kwaliteit van werk. De theoretische basis daarvoor is gelegd door Robert Karasek in 1979 en Ulbo de Sitter in 1981 en die is nog steeds geldig en ook praktisch bruikbaar. Karasek ontwikkelde in zijn onderzoek op functieniveau het model van de balans tussen taakeisen (job demands) en controle over je werk (job control). Controle, in de Nederlandse discussie ook wel aangeduid als regelmogelijkheden, betekent in zijn model zowel zeggenschap over hoe je je werk uitvoert (autonomie⁵) als over het vakmanschap dat vereist is⁶. Met autonomie en vakmanschap kun je hoge taakeisen aan. De combinatie hoge taakeisen en veel controle bleek het leren op het werk te bevorderen. De combinatie hoge taakeisen en weinig controle bleek daarentegen een stressrisico. Anders gezegd: Onbalans veroorzaakt werkdruk en werkdruk kan tot stress leiden. Een ander voorbeeld van werkdruk is tijdsdruk: de onbalans tussen de hoeveelheid werk en het aantal mensen dat het moet uitvoeren of het aantal uren dat beschikbaar is voor de uitvoering. Later voegde Karasek aan dat model nog toe de ondersteuning door collega's en leidinggevende (support) (Karasek & Theorell, 1990) en benadrukte hij dat een verbeteraanpak moet beginnen op organisatieniveau (Karasek, 2020).

De Sitter integreerde het balansmodel van Karasek in zijn bedrijfskundige ontwerptheorie en werkte duidelijker dan Karasek uit hoe de arbeidsinhoud een afgeleide is van de productieorganisatie en de besturingsstructuur. Die balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden helpt om problemen en storingen in het werk op te lossen en bewerkstelligt ook dat de stressrisico's in de werksituatie – ook wel aangeduid als werkdruk - klein blijven. “Eenvoudig uitgedrukt: het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen” (De Sitter, 1981, p. 155). De Sitter doelt dan vooral op afstemmingsproblemen (interferenties) tussen afdelingen, werkstations, hiërarchische niveaus, enz. in de organisatie die door de direct betrokkenen niet (makkelijk) kunnen

⁵ In het Engelse jargon ‘Decision authority’

⁶ In het Engelse jargon ‘Skill discretion’

worden opgelost. Dat komt door de functionele - in plaats van stroomsgewijze - organisatie van de productie of dienstverlening en de hiërarchische - in plaats van platte – besturingsstructuur. De oplossingen daarvoor op organisatieniveau heeft hij later verder uitgewerkt in zijn socio-technische ontwerptheorie (De Sitter, 1998), die nog weer later is aangepast door anderen (Kuipers et al., 2018).

Regelmogelijkheden bestaan door het hebben van zowel autonomie ten aanzien van werkwijze, werkvolgorde en werktempo (interne regelmogelijkheden) als ook organiserende taken (werkoverleg en overleg met andere afdelingen, externe regelmogelijkheden) (Projectgroep WEBA, 1989; De Sitter, 1981,1998).

Figuur 1. Balansmodel taakeisen versus regelmogelijkheden (naar Karasek, 1979 en De Sitter, 1981).

	Weinig regelmogelijkheden	Veel regelmogelijkheden
Hoge taakeisen	stressrisico	Goed werk met leermogelijkheden
Lage taakeisen	Geen leermogelijkheden	Saai werk

Een bredere aanpak waarin bovenstaande theorieën voorkomen is het ‘model arbeidsbelasting’. Dat betreft enerzijds de arbeidsbelasting in alle vier dimensies van de kwaliteit van werk en de regelmogelijkheden en anderzijds hoe die zich verhouden tot het fysieke en mentale verwerkingsvermogen van de taakuitvoerder en welke belastingsverschijnselen en –gevolgen er optreden (Van Dijk et al., 1990). Dat leidt in het algemeen tot objectieve criteria zoals gezondheidskundige grenswaarden (gevaarlijke stoffen, tillen, enz.) en wordt ook gebruikt door de bedrijfsgezondheidszorg voor concrete situaties en werkers.

Een aan het model arbeidsbelasting verwante uitbreiding van het Job demands – control-support model van Karasek is het job demands – resources (JD-R) model om burn-out en/of bevlogenheid te voorspellen. Taakeisen (job demands) verwijzen naar die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen (bijvoorbeeld ploegendienst, contact met klanten en anderen, lawaai, hitte, de hoeveelheid werk (workload) en tijdsdruk) en zijn daarom geassocieerd met bepaalde fysiologische en psychologische kosten (bijvoorbeeld uitputting). Hulpbronnen (job resources) op het werk verwijzen naar die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een van de volgende dingen kunnen doen: (a) functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen; (b) de taakeisen verminderen en daardoor de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten; (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Net als bij het job demands-control-support model richt men zich ook in het job demands - resources onderzoek op externe hulpbronnen omdat er geen algemene overeenstemming is over welke interne hulpbronnen (persoonlijkheidskenmerken, gedrag) als stabiel of situatieonafhankelijk kunnen worden beschouwd - en kunnen worden veranderd door een adequate baanontwerp. Organisatorische hulpbronnen in het JD-R model omvatten regelmogelijkheden, leermogelijkheden, deelname aan besluitvorming en taakvariatie. Sociale hulpbronnen verwijzen naar steun van collega's, familie en leeftijdsgenoten. Anders dan bij het job

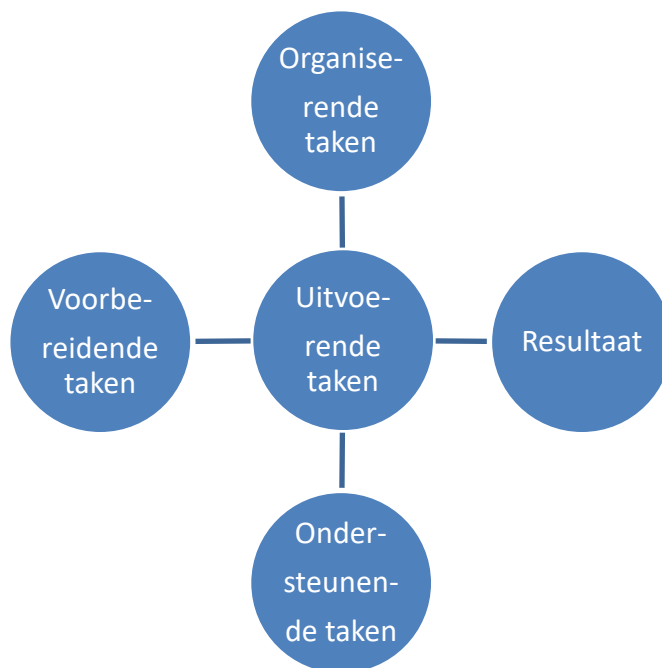
demands-control-support model worden hier ook beloning en baanzekerheid tot de hulpbronnen gerekend, waarvan het ontbreken een negatief effect op de bevoegenheid kan hebben. Om bevoegenheid te bevorderen en om uitputting en verlies van motivatie tegen te gaan moeten in de eerste plaats geschikte taakeisen en hulpbronnen in de werksituatie worden gecreëerd in plaats van te proberen de percepties en interpretaties van die situatie te veranderen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2006). Met het opnemen van beloning en werkzekerheid sluiten de auteurs aan bij het 'effort – reward model' van Siegrist (1996) om werkstress te verklaren. Daarin gaat het om de balans tussen inspanning (taakeisen, motivatie) en opbrengsten (salaris, waardering/status, werkzekerheid en loopbaanmogelijkheden. Dit model is echter niet geschikt om objectieve criteria te ontwikkelen omdat het persoonlijkheidsfactoren (motivatie, waardering) bevat.

Een volledige functie (Figuur 2)

Een verwante theorie, maar startend vanuit de psychologie is die van Winfried Hacker. Leren op het werk en het onderhouden en ontwikkelen van vakmanschap zijn nauwelijks mogelijk als mensen alleen maar routinematig werk hebben en/of als ze alleen maar uitvoerende taken hebben. Een functie is pas een 'complete of volledige functie' als die bestaat uit voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989). Voorbereidende taken zijn taken die uitgevoerd moeten worden voordat men met de uitvoering kan beginnen (bijvoorbeeld aanvoer materiaal of gegevens, controle gereedschap, maken werkplan). Ondersteunende taken zijn taken die ervoor moeten zorgen dat een uitvoerende taak ongestoord voortgang kan vinden (bijvoorbeeld: onderhoud, kwaliteitscontrole, administratie). Op basis van de sociotechniek van De Sitter kunnen daar nog organiserende taken (externe regel mogelijkheden zoals werkoverleg en overleg met andere afdelingen) aan worden toegevoegd

Het uitvoerende werk moet bovendien niet alleen bestaan uit routinematige taken waarover je niet hoeft na te denken, maar ook uit taken waarbij situaties moeten worden herkend om daarop vervolgens bekende regels toe te passen. Tenslotte zouden ook onbekende situaties moeten voorkomen, die geanalyseerd moeten worden en waarvoor nieuwe oplossingen moeten worden bedacht, kortom een mix van simpele of makkelijke taken en complexe of moeilijke taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989).

Figuur 2. Volledige functie plus organiserende taken (naar Hacker, 1986, 2003, Projectgroep WEBA, 1989 en De Sitter 1981, 1998)



Deze theorieën van Karasek, De Sitter, Hacker en Demerouti/Bakker worden ook wel aangeduid als een conditionele benadering waarin het gaat om condities in de werksituatie en in eerste instantie niet om de kenmerken van de daar aanwezige werkers (wensen, behoeften, arbeidstevredenheid, verwerkingsvermogen). Die kenmerken van werkers zijn natuurlijk belangrijk, maar ze wisselen in de tijd en naar gelang er verschillende mensen in dezelfde werksituatie werken. De conditionele benadering wil arbeid ontwerpen die voor zoveel mogelijk mensen die er (zullen komen te) werken van hoge kwaliteit is.

De theorieën van Karasek en De Sitter verhelderen ook welke rol leiderschap heeft. Als leidinggevend een democratische stijl van leiding geven hebben of die op een cursus hebben geleerd helpt dat zeker voor een betere sfeer op het werk. Een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker is nooit weg. Maar als die leidinggevende in een hiërarchische besturingsstructuur moet functioneren met een functionele werkorganisatie waarin er voortdurend afstemmingsproblemen zijn, kan zij of hij niet veel met die democratische intenties. De leidinggevende heeft dan immers zelf te maken met een onbalans van taakeisen en regel mogelijkheden. Dus de stijl van leiding geven is grotendeels afhankelijk van de werkorganisatie en slechts ten dele van persoonlijke eigenschappen.

Ontwikkelingen in de kwaliteit van werk.

Taakeisen en autonomie

Kijken we naar de cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) dan zijn de belangrijkste trends in de periode 2007 tot 2017 dat het aandeel werkers met hoge kwantitatieve

taakeisen (snel, veel, extra hard werken) is gestegen van 35% tot 40%, het aandeel werkers met lage autonomie (invloed op uitvoering van het werk) van 38% tot 45% en het aandeel werkers met burn-outklachten van 11% tot 16% (TNO, 2019). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) noemt dat ‘intensivering van werk’ (WRR, 2020; Houtman et al., 2020). De balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden bepaalt voor individuele werkers de mate van werkdruk. De genoemde trendcijfers maken het waarschijnlijk dat de werkdruk is toegenomen. Dat zou weer van invloed kunnen zijn op het grotere aandeel werkers dat burn-outklachten meldt. In de laatste jaren (2014 – 2018) zijn er nauwelijks veranderingen in kwaliteit van de arbeidsinhoud zichtbaar (Houtman et al., 2019). Dat kun je natuurlijk verschillend beoordelen. Het is niet slechter geworden, maar ook niet beter. Waarom is het eigenlijk niet beter geworden, als je bedenkt hoeveel kennis er is om de kwaliteit van de arbeidsinhoud op een hoger niveau te brengen?

Flexkrachten slechter af

Houtman en collega’s laten aan de hand van de NEA ook zien dat de kwaliteit van de arbeidsinhoud van bepaalde typen flexkrachten sterk verschilt van die van werknemers met een vast contract. Opvallend zijn de lage (kwantitatieve en andere) taakeisen in combinatie met een gebrek aan autonomie onder oproep- en invalkrachten en de tijdelijke werknemers met een contract korter dan 1 jaar. Dit suggereert dat deze groep voornamelijk routinewerk heeft met weinig uitdaging. Uitzendkrachten ervaren de minste autonomie en ervaren tegelijkertijd relatief hoge taakeisen. Dit vergroot de kans op een hoge werkdruk en burn-outklachten. Uitzendkrachten rapporteren het grootste ‘gebrek aan autonomie’, gevolgd door respectievelijk oproep- en invalkrachten en tijdelijke werknemers met een contract van minder dan een jaar. De toename van het aandeel werkers met lage autonomie had mogelijk te maken met de sterke stijging van het aantal flexibele contracten (Houtman et al., 2017). Uitzendkrachten hebben in de periode 2014 – 2018 veel minder sociale steun van collega’s dan werknemers in andere contractvormen en dit tendeert naar een stijging.

Fysieke belasting en gevaarlijk werk

Ten aanzien van fysiek zwaar werk en gevaarlijk werk valt de ongunstige positie van uitzendkrachten ook op. Gevaarlijk werk onder uitzendkrachten neemt zelfs toe (Houtman et al., 2017). Ook de Inspectie SZW zoomt in “op de groep kwetsbare werkenden op de arbeidsmarkt die in potentie te maken heeft met oneerlijk werk en uitbuiting. De groep is groot en bestaat uit ruim 878.000 flexibele werknemers en zzp’ers met een onvoldoende of laag inkomen. Deze groep staat (...) bovendien vaker bloot aan fysieke belasting en gevaarlijke stoffen én kent een verhoogde instroom in een werkloosheids-, bijstands- of arbeidsongeschiktheidsuitkering. Dat betekent een cumulatie van arbeids- en bestaanszekerheidsrisico’s voor groepen aan vooral de onderkant van de arbeidsmarkt” (Inspectie SZW, 2019, p. 3).

Kort-cyclische arbeid

Een aspect van kwaliteit van de arbeidsinhoud dat niet wordt gemeten in de NEA en niet onder de handhavingsprioriteiten van de Inspectie SZW valt is kort-cyclisch werk. De *European Working Conditions Survey* van Eurofound geeft daarover wél cijfers. Tussen 2005 en 2015 is het percentage Nederlandse werknemers dat taken doet van tussen de 1 en 10 minuten afgenomen van 33% naar 19%. Het percentage werknemers dat taken doet van minder dan een minuut is echter gelijk

gebleven, ongeveer 15% (Pot, 2018a). Dat is opmerkelijk omdat in die periode ook veel eenvoudig werk naar het buitenland is verplaatst.

We mogen aannemen dat achter deze cijfers onder andere de trend schuilgaat van platformwerk, waarvan een belangrijk deel samengaat met een relatief slechte kwaliteit van werk. Ook de trend om via internet te bestellen creëert een slechte kwaliteit van werk. Nachtwerk in distributiecentra is toegenomen. Werken in distributiecentra met een koptelefoon waardoor opdrachten worden gegeven of een speciale bril waarop de opdrachten worden geprojecteerd verhoogt de arbeidsproductiviteit maar maakt het werk nog intensiever en de duur van de taken nog korter. Iedereen in de online-keten, tot en met de chauffeurs van de bestelbussen en de fietskoeriers wordt opgejaagd door een digitaal algoritme. Associeerden we ‘tempo-gebonden arbeid’ in het verleden vooral met machines, nu is ook de algoritme-gestuurde arbeid daarvan een variant. Duitse cijfers laten zien dat er in Duitsland een toename is van het percentage werkenden dat monotone en tempo-gebonden arbeid doet, mede door de digitalisering (Ittermann & Virgillito, 2019).

Algoritmisch management

In de traditie van de aloude tijd- en bewegingsstudies worden steeds meer processen gestuurd door middel van automatische besluitvorming op basis van algoritmen die door big data en machine learning worden gevoed. Voor werknemers is dat vaak niet inzichtelijk, maar voor bazen en managers ook niet. Naast alle efficiency voordelen blijkt uit onderzoek dat de kwaliteit van werk door algoritmisch management onder druk staat. Er zijn duidelijke aanwijzingen dat het gebruik van algoritmisch management leidt tot meer flexibele contracten en dus meer baanonzekerheid, standaardisering van het werk en daardoor verlies van autonomie en professionele identiteit, intensivering, individualisering van taken en daardoor verlies van sociale ondersteuning (Wood, 2021; Ponce Del Castillo & Naranjo, 2022). Er is sprake van een onbalans tussen taakeisen en hulpbronnen (Bérestégui, 2021). Algoritmisch management gaat gepaard met en is ook bedoeld als extreme controle van prestaties en bewegingen van werkenden (Kellogg et al., 2020) en roept tevens de vraag op hoe gegevens over werknemers verzameld, gebruikt en beschermd worden. Soms is de inzet bij het gebruik van algoritmen anders, bijvoorbeeld het vergroten van de arbeidsveiligheid (Predictive Based Safety), maar ook dan wordt gesignaleerd dat dit kan leiden tot het beoordelen en disciplineren van werknemers wat werkdruk en gezondheidsklachten tot gevolg kan hebben (Zoomer et al., 2022).

Criteria voor de kwaliteit van werk.

Objectieve en subjectieve criteria

Het is om een aantal redenen van belang om objectieve criteria voor ‘goed werk’ te hebben. De belangrijkste reden is dat het betrokkenen (binnen een arbeidsorganisatie: bedrijfsleiding, ondernemingsraad, vakbondsleden, HRM afdeling; op sectoraal niveau: onderhandelaars namens vakbonden, werkgevers en de overheid, vertegenwoordigers van expertinstututen) een objectieve basis biedt voor (her) ontwerp van de arbeidsorganisatie en voor besluitvorming over verbetering van de kwaliteit van werk.

Subjectieve criteria zijn daarvoor niet bruikbaar. Begrippen als ‘meaningful work’, zinvol werk, betekenisvol werk, waardevol werk zijn opnieuw in de belangstelling gekomen, niet alleen bij

wetenschappers en coaches. De werkgeversorganisaties hebben het in hun Agenda NL 2030 ‘Ondernemen voor brede welvaart’ over ongelijke kansen op ‘structureel waardevol werk’ (VNO-NCW & MKB Nederland, 2021, p. 8). Dat klinkt belangrijk, maar wat bedoelt men er eigenlijk mee? Die begrippen trekken ons toch een beetje het moeras in vanwege de onduidelijke betekenis, gebrekkige operationalisaties, magere theoretische onderbouwing en methodologische problemen. Eigenlijk weten we niet precies wat we meten. De antwoorden van de respondenten op onderzoeksvragen zijn waarschijnlijk een mengeling van wat werk betekent voor de eigen ontwikkeling, voor andere mensen, voor de organisatie en voor de maatschappij en van wat men denkt dat betekenisvolle anderen vinden. Die problemen leiden tot evenzoveel verschillende benaderingen. Both-Nwabuwe et al. (2017) hebben daarvan een inzichtelijk overzicht in categorieën gemaakt. Wat naar voren komt is natuurlijk dat het om ‘multilevel constructs’ gaat en de aanbeveling is dan ook om culturen en structuren op verschillende niveaus bij theorie en onderzoek te betrekken (integraal, holistisch). Bailey et al. (2019) stellen zelfs dat de onderzoeksagenda voor ‘meaningful work’ rekening moet houden met vijf fundamentele paradoxen. Paradox 3 is: “Meaningfulness is a subjective assessment, yet it is also grounded in an external, objective context that shapes and legitimizes what may be considered meaningful by the individual” (p. 21). Dat zijn niet echt nieuwe inzichten. De onderzoekers hadden beter kunnen proberen te verklaren waarom die aanbevelingen meestal niet worden opgevolgd. Toch is er ook hoop. Ondanks de controverse over wat zinvolheid eigenlijk betekent, is er vrijwel overeenstemming dat het om een ervaring gaat die vatbaar is voor beïnvloeding door baanontwerp, leiderschap en managementstijlen, werkculturen en relaties op de werkplek, en die wordt geassocieerd met een reeks positieve individuele en organisatorische resultaten (Bailey et al., 2019, p. 482). Dat zijn variabelen die redelijk objectief gemeten kunnen worden en die beleidsmatig gerealiseerd kunnen worden. We herkennen ze als criteria voor ‘kwaliteit van de arbeid’ of ‘goed werk’, begrippen die de vier A’s omvatten: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Naarmate beter aan deze condities is voldaan is de kans groter dat mensen hun werk als zinvol ervaren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de onderzoeken van De Prins en Stuer (2020), Soffia et al. (2021), Eurofound (2017).

Voor de onderbouwing van ‘meaningful work’ wordt veelal de Self-Determination Theory (SDT) van Deci et al. (2017) gebruikt. Deze theorie gaat in op drie psychologische basisbehoeften die intrinsieke motivatie kunnen bevorderen, namelijk competentie, autonomie en sociale verbondenheid. Die motivatie zou vervolgens van invloed zijn op de prestatie van de werknemer. Dezelfde aspecten dragen natuurlijk ook bij aan zelfontplooiing. Prima natuurlijk dat deze waarden weer eens prominent naar voren worden gebracht, maar ze verschaffen geen criteria voor zinvol werk. Wel kunnen deze waarden een extra ondersteuning bieden voor bestaande theorieën over en normen voor ‘goed werk’. Autonomie komt bijvoorbeeld terug in regelmogelijkheden, competentie in het hebben van een volledige functie (uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken) en sociale verbondenheid in relaties op de werkvloer zoals werkoverleg (organiserende taken) en steun van leidinggevende en collega’s.

Het uitgangspunt ‘psychologische basisbehoeften’ is op zich al lastig want behoeften verschillen tussen mensen, tussen culturen en in de tijd. Ook bij wat mensen in hun werk belangrijk vinden spelen maatschappelijke factoren een grote rol. Dat weten we al vanaf het onderzoek naar arbeidsoriëntaties in de jaren zestig. Mensen die weinig verdienen en/of een tijdelijke baan hebben zullen loon en zekerheid het belangrijkste vinden, mensen met monotoon en kort-cyclisch werk ook. We noemen dat dan extrinsiek gemotiveerd. Daar kunnen we echter niet de conclusie aan verbinden

dat deze mensen minder geïnteresseerd zouden zijn in leuk werk. Mensen die ruim verdienen en een vaste aanstelling hebben hoeven zich om het loon geen zorgen te maken. Zij zetten de inhoud van het werk, de ontwikkelingsmogelijkheden en leuke collega's bovenaan. Dit soort onderzoek meet niet zozeer arbeidsoriëntaties als wel sociaaleconomische posities.

Dat brengt ons bij de methodologische problemen van onderzoek naar zinvol werk. Natuurlijk kun je mensen vragen naar wat ze vinden van hun werk en wat ze daarin belangrijk vinden. Maar er zijn valkuilen. De antwoorden van werkenden zijn waarschijnlijk mede bepaald door de mate waarin ze zich aan een bestaande situatie hebben aangepast al is dat moeilijk hard te maken (Achterberg et al., 2003). Wat ook meespeelt is of mensen zich überhaupt kunnen voorstellen dat het anders zou kunnen zijn en zo ja, of ze de verwachting van zo'n mogelijke verandering als realistisch zien. Graeber (2018) heeft het over 'morele verwarring' en 'psychologisch geweld' als mensen zich realiseren dat hun baan maatschappelijk niet nuttig is maar toch moeten doen alsof. Ook cognitieve dissonantie speelt een rol. De Swaan heeft dat in 1972 het mooist beschreven in zijn rapport over ongeschoolde arbeiders 'Een boterham met tevredenheid.' Mensen met geestdodend werk maken voor zichzelf en hun omgeving een verhaal om dat werk vol te houden en "de vernedering te ontlopen" (p. 136). De algemene vraag naar arbeidstevredenheid blijft vermoedelijk mede zo populair vanwege het bekende misverstand dat tevreden werkers meestal ook productiever en innovatiever zijn. Echter, leuke collega's, een vriendelijke chef en een redelijk salaris stemmen al gauw tot tevredenheid, maar nog niet tot innovatief en productief gedrag (Judge et al., 2001; Peiró et al, 2019). Daarvoor is een goede kwaliteit van werk met leermogelijkheden en betrokkenheid een betere voorspeller (Eurofound & Cedefop, 2020). Dat neemt allemaal niet weg dat de beleving van werknemers belangrijk is (Van Beurden et al., 2022) maar beleid kan zich nooit alleen op die beleving baseren.

Institutionele en juridische basis

In elke samenleving bestaan opvattingen over wat menswaardig werk is en wat mensenwaardig werk is. Voor een deel komen die terug in institutionele en juridische kaders, zoals in wat de ILO 'decent work' noemt, soms vertaald met 'eerlijk werk' of 'fatsoenlijk werk' of 'goed werk'. Meer specifiek Nederlands is er de Arbeidsomstandighedenwet, met name artikel 3.

Arbeidsomstandighedenwet, artikel 3.1

- c. de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden geveegd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast;
- d. monotone en tempo-gebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden geveegd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt;

Welke effecten een goede of slechte kwaliteit van de arbeid heeft dient onderscheiden te worden van de criteria zelf, mede omdat de beoordeling daarvan een sterk subjectief karakter kan hebben. Voorbeelden van gewenste effecten zijn: competentie-ontwikkeling, weinig stress, productief en innovatief kunnen zijn, een goede verhouding werk – privé, plezier in het werk, een goede werksfeer, zinvol werk, menswaardig werk.

De Gewoon Goed Werk Meter op de site van de FNV⁷ kan helpen om werknemers bewust te maken van de problematiek. De meter vraagt vooral naar effecten en beleving, en is daardoor minder geschikt om objectieve criteria aan te ontleen en voor (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie. Hetzelfde geldt voor de Engelse Good Work Index (Wheatley, 2022). Beide metingen bevatten overigens wel objectieve criteria die overeenkomen met de voorstellen hieronder.

De Arbeidsomstandighedenwet bepaalt dat ‘gevaaren en risico’s bij de bron moeten worden aangepakt (primaire preventie) en dat de arbeidsomstandigheden moeten voldoen aan ‘de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening’. Deze regelgeving is onder andere gebaseerd op Europese Richtlijnen.

Toen artikel 3 voor het eerst van kracht werd, in 1989, kreeg dat als titel ‘Welzijn bij de arbeid’. De uitwerking van dat artikel in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ging zowel over goede ergonomische omstandigheden als over de taakhoud. Om die taakhoud te beoordelen en te verbeteren werd de WEBA-methodiek ontwikkeld (Welzijn Bij de Arbeid) (Projectgroep WEBA, 1989; Ministerie van SZW, 1991, TNO & NIA, 1995). Verwijzingen naar artikel 3 zijn tegenwoordig ook te vinden in het Arbeidsomstandighedenbesluit en op sectorniveau in arbocatalogi.

In het verlengde van de WEBA-methodiek en aangevuld met elementen uit andere theorieën en recent onderzoek kunnen de volgende criteria voor ‘goed werk’ worden geformuleerd.

Er is sprake van ‘goed werk’ als:

Arbeidsvoorwaarden

- het contract zekerheid biedt;
- de beloning voldoende is om fatsoenlijk van te kunnen leven;
- het beloningssysteem transparant en eerlijk is;
- werkers enige zeggenschap hebben over werktijden en veel zeggenschap over het moment dat ze verlof en vakantie willen opnemen;
- werkers in de gelegenheid worden gesteld zich bij te scholen;

Arbeidsinhoud

- in de functie zowel voorbereidende als uitvoerende als ondersteunende taken zitten;
- in de functie ook organiserende taken voorkomen (werkoverleg en overleg met andere afdelingen);
- in de functie een evenwichtige verdeling bestaat van makkelijke en moeilijke taken;
- er autonomie is ten aanzien van werktempo, werkvolgorde en werkwijze;
- het werk niet kort-cyclisch of tempo-gebonden is;
- makkelijk de hulp van collega’s en leidinggevende kan worden ingeroepen;
- er voldoende en tijdig informatie en terugkoppeling wordt gegeven over het werk;
- werkers inzicht hebben in gebruikte algoritmen;

Arbeidsomstandigheden

- er preventieve maatregelen en waar nodig beschermende maatregelen zijn genomen om (psychisch en fysiek) veilig en gezond te kunnen werken;
- de werkplek niet geïsoleerd is en er contactmogelijkheden zijn;

Arbeidsverhoudingen

⁷ - [FNV](#)

- werkers voldoende en tijdig informatie krijgen over strategie en resultaten van de organisatie;
- werkers in werkoverleg kunnen meepraten over (nieuwe) werkprocessen, werkverdeling, te leveren prestaties ('targets') en arbeidsomstandigheden;
- er maatregelen zijn genomen om pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en geweld van collega's/klanten/cliënten te voorkomen;
- de bejegening respectvol is;
- er geen sprake is van 'real-time' (digitale) controle van prestaties en bewegingen;
- er afspraken zijn gemaakt over het verzamelen en beschermen van gegevens van werkers (AVG);
- werkers buiten werktijd niet hoeven te reageren op berichten van de baas.

Veel van deze criteria komen terug als vragen in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS en in het European Working Conditions Survey van Eurofound.

Hoe kan de kwaliteit van werk worden verbeterd?

Organisatie-ontwerp als primaire preventie, aanpak bij de bron

Werkdruk en leermogelijkheden zijn volgens Karasek en De Sitter primair kenmerken van de werkorganisatie en niet van de mensen in die organisatie. Hoe werkers daar vervolgens mee omgaan, in welke mate ze aan stress gaan lijden of op het werk leren kan verschillen op basis van individuele eigenschappen. Het ministerie van SZW liet een herontwerpaanpak op organisatieniveau uitwerken in het verlengde van de theorieën van Karasek en De Sitter (Pot et al., 1991). Dat onderscheid tussen kenmerken van de werkorganisatie en individuele eigenschappen is belangrijk omdat bijvoorbeeld een aanpak van ervaren stress door cursussen '*time management*', '*mindfulness*' en dergelijke weliswaar kan helpen om beter met stress om te gaan (Bakker & De Vries, 2021), maar de stressrisico's in de werkorganisatie niet wegneemt. Dat wordt ook wel aangeduid als het verschil tussen secundaire preventie en primaire preventie of aanpak bij de bron. Hetzelfde kan aan de hand zijn bij '*job crafting*', het aanpassen van de arbeidsinhoud aan individuele medewerkers om stress te verminderen of werken met een handicap mogelijk te maken of om meer plezier in het werk te krijgen. Dat kan helpen en belangrijk zijn voor personen met een handicap, maar verandert niets aan de productieorganisatie en de besturingsstructuur die de oorzaak kunnen zijn van stress, weinig plezier en suboptimale prestaties. 'Een goede kwaliteit van de arbeid vraagt een herontwerp op organisatieniveau', zeggen ook het Rathenau Instituut (Freese et al., 2018) en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020).

Er is een aantal ontwerptheorieën dat hierbij aansluit. Sociotechnische theorieën zoals bij de ST-Groep (Kuipers et al., 2018)⁸ en bij Workitects in Vlaanderen (Eeckelaert & De Craecker, 2021)⁹, sociale innovatie (Pot, 2012), respectievelijk 'workplace innovation' (Oeij et al., 2017; EUWIN Members & Honorary Advisors, 2022)¹⁰, 'Transformative Work Design'¹¹ (Parker & Grote, 2019),

⁸ [ST-Groep. ST-Groep. Voor organisatie en werk van betekenis \(st-groep.nl\)](https://www.st-groep.nl)

⁹ [Welkom | Workitects](https://www.workitects.be)

¹⁰ [EUWIN - Workplace Innovation](https://www.euwin.nl)

¹¹ [Work Design Research | Centre for Transformative Work Design | Perth](https://www.workdesignresearch.com)

‘Relational Coordination’¹² (Hoffer Gittel, 2016) en Quick Response Manufacturing (Suri, 2016)¹³. QRM is een voorbeeld van ‘lean’, maar ‘lean’ kent vele varianten en die blijken niet allemaal goed uit te pakken voor de kwaliteit van werk (Huo & Boxall, 2018). Medewerkers van Hogeschool Saxion publiceerden onlangs ‘handvatten voor human-centered techniekimplementatie in het MKB’, waarbij criteria voor kwaliteit van arbeid worden gebruikt die overeenkomen met bovenstaand schema (Van den Hoek et al., 2022).

Beleid

Omdat het marktmechanisme niet vanzelf leidt tot een ‘good jobs economy’ zijn wet- en regelgeving en afspraken tussen sociale partners nodig.

Wetgeving is lastig want voor de genoemde criteria met betrekking tot arbeidsinhoud en interne arbeidsverhoudingen zijn geen grenswaarden vast te stellen zoals bij gevaarlijke stoffen of fysieke belasting. Artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet geeft aan wat gewenst is, maar voegt er aan toe “zoveel als redelijkerwijs kan worden vergevraagd”. Daar kan een inspecteur van de Arbeidsinspectie niet veel mee en een ondernemingsraad ook niet. Criteria met betrekking tot arbeidsinhoud en arbeidsrelaties zijn er wel gekomen om psychosociale arbeidsbelasting te verminderen. Het meest recente voorbeeld is de ISO 450003 (2021). Alle eerder behandelde taakeisen, regelmogelijkheden en hulpbronnen komen daar in terug.

Het biedt betere perspectieven als sociale partners het eens worden over criteria waaraan men zich wil houden. Een voorbeeld daarvan zijn de sociale partners in de Vlaamse Sociaaleconomische Raad, die kwantitatieve doelen overeenkwamen op basis van de monitor werkbaar werk¹⁴ (Pot, 2018b). In Nederland zou dat op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO en CBS kunnen. Het initiatief ‘Sociale partners samen voor duurzame inzetbaarheid’¹⁵, waarin HR-managers participeren, zou erover na kunnen denken. Adviezen van de SER (2021) over professionele autonomie in de zorg en van de stichting Beroepseer over ambtelijk vakmanschap (Jansen et al., 2022) zouden in de richting van criteria kunnen worden uitgewerkt. De Strategische Agenda Metalektro 2022 – 2027 van sociale partners in de metaalsector onderstreept het belang van ‘goed werk’ maar dat zou nog wel verder uitgewerkt moeten worden. Een ander voorbeeld zijn de afspraken die in sommige gemeenten in het VK worden gemaakt tussen lokale bestuurders, werkgevers en vakbonden over ‘goed werk’ (Allen et al., 2022). In Duitsland liet het ministerie van Onderwijs en Onderzoek criteria ontwikkelen voor werken met kunstmatige intelligentie. Behalve de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden is er veel aandacht voor de bescherming van persoonsgegevens en voor de betrouwbaarheid van data: kwaliteit van de beschikbare data, transparantie, uitlegbaarheid en consistentie, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en vertrouwen in het systeem (Huchler, 2020). In de ‘Kaderovereenkomst van de Europese sociale partners inzake digitalisering’ (2020) die voor alle private en publieke sectoren geldt “wordt rekening gehouden met aspecten zoals autonomie, coherentie, variatie, werklust, informatieverstrekking en duidelijkheid van de rol”. Over arbeidsrelaties wordt gezegd: “Het is belangrijk om rekening te houden met de kwaliteit van de relaties (samenwerking, integratie,

¹² [What Is RC? Relational Coordination Collaborative | The Heller School at Brandeis University](#)

¹³ LEANTEAM [Homepage - LeanTeam | Founders van QRM](#)

¹⁴ [Wat is werkbaar werk | Werkbaar Werk](#)

¹⁵ [Home - SPDI \(duurzaamhetwerk.nl\)](#)

contactmomenten, contactmogelijkheden, communicatie, werksfeer), de managementstijl, het zich voordoen van geweld of pesterijen, conflictbeheersing, ondersteunende procedures en mechanismen.” Er zijn ook pleidooien om indicatoren voor de ‘kwaliteit van werk’ op te nemen in de Monitor Brede Welvaart (Pot & Smulders, 2019; WRR, 2020). De meeste mensen werken immers een groot deel van hun leven en een groot deel van de dag.

Grote vraagstukken en belangrijke transitie vragen de aandacht van beleidsmakers op alle niveaus. Maar als een steeds herhaald uitgangspunt is ‘dat niemand mag achterblijven’ zal er ook meer aandacht moeten komen voor de kwaliteit van werk, die voor velen onvoldoende of zelfs mensenwaardig is. Het nieuwe beleid van de Europese Commissie gaat alvast in die richting: “Industry 5.0 is characterised by going beyond producing goods and services for profit. It shifts the focus from the shareholder value to stakeholder value and reinforces the role and the contribution of industry to society. It places the wellbeing of the worker at the centre of the production process and uses new technologies to provide prosperity beyond jobs and growth while respecting the production limits of the planet. (European Commission, 2021)”

Referenties

- Achterberg, P., Houtman, D., & Jetten, B. (2003). Arbeidstevredenheid: een aanpassingsfenomeen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 19(3), 214-227.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). *The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labor Demand*. National Bureau of Economic Research (NBER Working Paper No. 25682). [The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labor Demand | NBER](#)
- Allen, A., Orlando, C., Wilson, T., & Higlett, D-M. (2022). *LGA Good Work Project. Helping councils and combined authorities to support good work in their local area*. Institute for Employment Studies.
- Bailey, C., Lips - Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue ‘meaningful work: Prospects for the 21st century’. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481-499.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of managerial psychology* 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B., & De Vries, J.D. (2021) Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout, *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. DOI: 10.1080/10615806.2020.1797695
- Benders, J. (1993). *Jobs around automated machines*. Helmond: Wibro Dissertatiedrukkerij.
- Bérestégui P. (2021). *Exposure to psychosocial risk factors in the gig economy: a systematic review*. ETUI. <https://www.etui.org/publications/exposure-psychosocial-risk-factors-gig-economy>
- Bloemen, E.S.A. (1988). *Scientific management in Nederland 1900 – 1930*. Amsterdam: Neha.

- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patniak, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019), What drives differences in management practices?, *American Economic Review*, 109(5), 1648–1683,
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Both-Nwabuwe, J.M.C., Dijkstra, M.T.M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8:1658. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01658
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century* (6th pr.). Monthly Review Press.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017(4), 19-43.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology.
- De Prins, P., & Stuer, D. (2020). Bullshit jobs: bestaan ze echt? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(3), 242-260.
- De Sitter, L.U. (1981) *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer.
- De Sitter, L.U. (1998). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw* (2e herz. dr.). Van Gorcum.
- De Swaan, A. (1972). *Een boterham met tevredenheid: Gesprekken met arbeiders*. Van Genneep.
- Dhondt, S., & Dessers, E. (red.) (2022). *Robot zoekt collega. Waarom we meer artificiële intelligentie nodig hebben op het werk*. Kritak.
- Dhondt, S., Kraan, K.O., & Bal, M. (2021). Organisation, technological change and skills use over time: A longitudinal study on linked employee surveys. *New Technology, Work and Employment*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12227>
- Doorewaard, H. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management. Een verkennend onderzoek naar hegemoniale aspecten van de macht van het management bij automatisering*. Van Gorcum.
- Doorewaard, H., Van Klaveren, M., Pot, F., & Van der Woude, M. (red.) (1983). *Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen*. ITS/SISWO.
- Eeckelaert, L., & De Craecker, F. (2021). *Samen op smaak gebracht. Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst*. Alimento.

Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union.

Eurofound & Cedefop (2020). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, Publications Office of the European Union.

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2021). *Industry 5.0 : human-centric, sustainable and resilient*, Publications Office
[Industry 5.0 - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](https://publications.europa.eu/en/industry-5-0)

EUWIN Members & Honorary Advisors (2022). Workplace Innovation - Europe's Competitive Edge. A manifesto for enhanced performance and working lives. *European journal of workplace innovation* 7(1), 132-141.

Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F., & Van Est, R. (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer – bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Rathenau Instituut.

Fouarge, D., van Eldert, P., de Grip, A., Künn, A., & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand*. Research Centre for Education and the Labour Market.

Gallie, D. (ed.) (2010). *Employment regimes and the quality of work*. Oxford University Press.

Gezondheidsraad. (2018). *Gezondheid en langer doorwerken*.

Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs. Over zinloos werk, waarom het toeneemt en hoe we het kunnen bestrijden*. Uitgeverij Business Contact.

Hacker, W. (1986). Complete vs. incomplete working tasks: A concept and its verification. In G. Debus, & H.-W. Schroiff (eds.), *The psychology of work organization* (pp. 23 – 36). North Holland Publishers.

Hacker, W. (2003) 'Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105–130.

DOI: [10.1080/13594320344000075](https://doi.org/10.1080/13594320344000075)

Heyma, A., Van Kesteren, J., Bakens, J., Gerards, R., Klinker, I., & Graus, E. (2022). *Arbeidsmarktkrachte technici. Ontwikkelingen, verklaringen, handelingsperspectieven*. ROA en SEO-economisch onderzoek.

Hoffer Gittel, J. (2016). *Transforming Relationships for High Performance. The Power of Relational Coordination*. Stanford Business Books.

Houtman, I., Bakhuis Roozeboom, M., Kraan, K., & Van den Bossche, S. (2017). Trends in arbeidsomstandigheden: werknemers in Nederland en Europa vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33 (4), 404-428.

Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K., & De Vroome, E. (2020). *Intensivering van werk in Nederland. Wat is dat, waar staan we en wat te doen?* WRR.

Houtman, I., Kraan, K., & Verbiest, S. (2019). Wat doet flex voor arbo? *Arbo* 12/2019, 8 – 11.

- Huchler, N. (Hrsg.) (2020). *Kriterien für die menschengerechte Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion bei Lernenden Systemen*. Plattform Lernende Systeme.
- Huo, M-L., & Boxall, P. (2018). Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569– 584. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>
- Inspectie SZW (2019). *Staat van eerlijk werk 2019. Risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt*.
- ISO (2021). *ISO 45003: Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. [ISO 45003:2021\(en\), Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks](https://www.iso.org/standard/72411.html)
- Ittermann, P., & Virgillito, A. (2019). Einfacharbeit und Digitalisierung im Spiegel der Statistik. In H. Hirsch – Kreinsen, P. Ittermann, & J. Falkenberg, (Hrsg.). *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit* (pp. 69 – 86). Nomos.
- Jansen, T., Wilmlink, H., Van Nunen, G., Van der Meulen, C., Bokhorst, M., & Van Leeuwen, M. (red.) (2022). *Het recht op ambtelijk vakmanschap*. Stichting Beroepseer/ A+O fonds Rijk.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—Job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kalleberg, A.L. (2013). *Good jobs – bad jobs*. Russell Sage Foundation.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-307.
- Karasek, R. (2020). The Associationalist Demand-Control (ADC) Theory. In T. Theorell (ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health* (pp. 573-610). Springer.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kellogg, K.C., Valentine, M.A., & Christin, A. (2020) Algorithms at work: the new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. [Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control | Academy of Management Annals \(aom.org\)](https://doi.org/10.5465/annals.14.1.366)
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E. H. (2018). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie* (3^e herz. dr.). Acco.
- Marx, K. (1970). *Het kapitaal: Een kritische beschouwing over de economie*. De Haan. (1ste ed. 1867).
- Ministerie van SZW (1991). *Functie-inhoud en Arbowet*.
- Minister van SZW (2022). *Voortgang adviestraject hoofdlijnennota Arbovisie 2040*. Brief aan SER, referentie 2022-0000142188.

- Mohr, B. J., & Van Amelsvoort, P. (Eds.) (2016). *Co-Creating Humane and Innovative Organizations. Evolutions in the Practice of Socio-Technical System Design*. Global STS-D Network Press, ISBN-13: 978-0692510032
- Mok, A.L. (2015). *Arbeid, bedrijven maatschappij* (7^e dr.). Noordhoff.
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt K. (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 47(7), 489–508.
- Oeij, P.R.A., Rus, D., & Pot, F.D. (eds.) (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Springer.
- Onderwijsraad (2022). *Inzet van intelligente technologie. Een verkenning*.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2019, 30 December). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 1-45.
<https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Peiró, J.M., Kozusznik, M.W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. doi:10.3390/ijerph16030479
- Ponce Del Castillo, A, & Naranjo, D. (2022). *Regulating algorithmic management. An assessment of the EC's draft Directive on improving working conditions in platform work*. ETUI. [Regulating algorithmic management-An assessment of the ECs draft Directive on improving working conditions in platform work-2022.pdf \(etui.org\)](https://www.etui.org/publications/regulating-algorithmic-management-an-assessment-of-the-ec-s-draft-directive-on-improving-working-conditions-in-platform-work-2022.pdf)
- Pot, F. (1988). *Zeggenschap over beloningssystemen 1850 – 1987*. NIPG-TNO.
- Pot, F.D. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (1), 6-21.
- Pot, F. (2018a). Kortcyclische arbeid: sommigen zijn meer ongelijk dan anderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 187 – 199.
- Pot, F. (2018b). Kwaliteit van de arbeid moet omhoog. Vlaamse sociale partners komen met actieplan. *Zeggenschap*, 29(1), 45 – 48.
- Pot, F. (2019). Zeggenschap over arbeid en technologie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35(3), 236 – 254.
- Pot, F. (2020). Vakbond en goed werk. In R. Kösters, & W. Eshuis (red.). *De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties* (pp. 55-78 en 118–121). De Burcht.
- Pot, F. (2021). Goed werk bevordert politieke participatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 37(2), 196-204.
- Pot, F.D. (2017). Workplace innovation and wellbeing at work, in Oeij, P.R.A., Rus, D., & Pot, F.D. (eds.) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 95 – 110). Springer.

Pot, F., Peeters, M., Vaas, F., & Dhondt, S. (1994). Assessment of stress risks and learning opportunities in the work organisation, *European Work and Organisational Psychologist*, 4 (1), 21-37.

Pot, F.D., Peeters, M.H.H., Van Amelsvoort, P., & Middendorp, J. (1991). *Functieverbetering en integraal ontwerpen. Richtlijnen voor de integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in ontwerpprojecten*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Arbeidsinspectie.

Pot, F., & Smulders, P. (2019). Arbeidskwaliteit moet een indicator voor brede welvaart zijn. *Economisch-Statistische Berichten*, 104(47725), 42-45.

Projectgroep WEBA (Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M., & Vaas, S.) (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Directoraat-Generaal van de Arbeid.

Rodrik, D., & Sabel, C.F. (2019). *Building a good jobs economy*. Harvard Kennedy School/Columbia Law School (Working Paper, November 2019). [Building a Good Jobs Economy | Dani Rodrik \(harvard.edu\)](#)

SER (2021). *Aan de slag voor de zorg. Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Smith, A. (2007). *An inquiry into the nature and cause of the wealth of nation*. MetaLibri (1ste ed. 1776).

Soffia, M., Wood, A. J., & Burchell, B. (2021). Alienation Is Not 'Bullshit': An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs. *Work, Employment and Society*, First published June 2, 2021, [doi:10.1177/09500170211015067](https://doi.org/10.1177/09500170211015067).

Suri, R. (2016). *QRM. It's about time* (6e dr.). LeanTeam (NL versie).

Taouk Y., Spittal, M.J., LaMontagne, A.D., & Milner, A.J. (2020). Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(1), 19 – 31.

TNO (2019). *ARBOBALANS 2018 Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*.

TNO & NIA (1995). *De WEBA-methode*. (4 delen: 1. De WEBA-analyse handleiding, 2. Herontwerp, 3. De aanpak van verbetering van organisatie en arbeid, 4. Werksoorten. Samson.

Taylor, F. W. (1909). *Over arbeidsprestatie en loonregeling. Het Taylor beheerssysteem*. Van Mantgem & De Does. Origineel: Taylor, F.W. (1903). Shop management. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, 1337 – 1480.

Taylor, F.W. (1911). *Principles of scientific management*. Harper & brothers. Ook beschikbaar als e-book: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>

Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van de Voorde, K. (2022). Waarom de werknemersbeleving van HR-activiteiten belangrijk is. *Tijdschrift voor HRM*, 26(3), 23-40. Doi: 10.5117/THRM2022.3.001.BEUR

Van den Hoek, R., Nijland, K., Collou, L., Tijink, T., & Corporaal, S. (2022). *Medewerkers centraal bij het benutten van Smart Industry techniek - Handvatten voor human-centered techniekimplementatie in het mkb*. TechYourFuture, Centre of Expertise TechniekOnderwijs.

Van Dijk, F.J.H., Van Dormolen, M., Kompier, M.A.J., & Meijman, T.F. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift voor sociale Gezondheidszorg*, 68 (1), 3-10.

VNO-NCW, & MKB Nederland (2021). *Ondernemen voor brede welvaart. Naar nieuw Rijnlands samenspel*.

Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., Van Nispen, I., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling *Tijdschrift voor HRM*, 25(2), 61-80. <https://doi.org/10.5117/THRM2021.2.VOS>

Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr (1ste ed. 1921).

Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk* (WRR-Verkenning nr. 31).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*.

Wheatley, D. (2022). *CIPD Good Work Index 2022: survey report*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Wood A.J. (2021). *Algorithmic management: consequences for work organisation and working conditions*. Joint Research Centre. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-05/jrc124874.pdf>

Zoomer, T., Van der Beek, D., Van Gulijk, C., & Kwantes, J-H. (2022). Algoritmisch management en arbeidsveiligheid: het doel heiligt niet alle middelen. *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap*, 35(2), 54-61.

Zwysen, W. (2022). *Which workers are lacking?* Presentation 16 September 2022 ETUI-ETUC seminar: A tight labour market – from threat to opportunity. ETUI.