

# Bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen

Bericht aan Th. Limperg en E. Hijmans uit het jaar 1993

*Wout Buitelaar<sup>1</sup>*

De toenmalige hoogleraar staathuishoudkunde van deze faculteit Hennipman voltooide in 1945 zijn proefschrift "Economisch motief en economisch principe" geheten. Deze studie was een onderzoek naar en in feite ook een pleidooi voor de menselijke factor (De Jong, 1955) of, zoals Hennipman dat noemde "de antropocentrische benadering" (1945, blz.7):

"... dat in de wetenschappen, die de bestudering der economische verschijnselen tot taak hebben, de mensch met zijn levensuitingen in het middelpunt van het wetenschappelijk onderzoek zal moeten staan".

Hij contrasteerde deze invalshoek met de traditionele pecuniaire opvatting van: "alles draait om geld" en met de utilitaire benadering van het grensnut-criterium.

Zijn invalshoek wil ik vanmiddag uitwerken ten aanzien van de wetenschap der bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen. In een publikatie van de Sociaal Economische Raad uit 1957 vond ik het volgende gerubriceerd als "Vragen aan Nederland" (C.O.P., 1957, blz.121):

"Is het Nederlandse bedrijfsleven zich bewust dat, waar langdurige arbeidsvrede het gevaar in zich bergt van het toedekken van de onderliggende problematiek, en bovendien de tendens niet zich meebrengt de situatie stationair te houden, creatief denken van

---

<sup>1</sup>Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar Bedrijfsorganisatie en Arbeidsverhoudingen aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam op vrijdag 12 februari 1993.

Met dank aan Xander van Uffelen voor documentatie en assistentie.

werkgever en vakbeweging nodig blijft?"

- "Moet het bedrijfsleven in Nederland zich niet op korte termijn gaan bezinnen op de gevolgen van een nieuwe 'industriële revolutie'?"

De eerste vraag heeft betrekking op wat we nu strategisch management en organisatie(verandering) zouden noemen, de laatste vraagstelling is ook nog steeds actueel (zie Fokker, DAF, RDM), want die betreft de contouren van 'wat thans heet "het industriebeleid", of wat daar voor door moet gaan.

Met deze vragen als aanleiding maken we een reis in de tijd van vroeger naar nu en ik wil dat doen met behulp van twee "reisgidsen", te weten:

Th. Limperg, mede-oprichter van deze faculteit en hoogleraar bedrijfshuishoudkunde (1879-1961);

E. Hijmans, bedrijfskundig ingenieur/mede-oprichter van het eerste organisatie-adviesbureau in ons land (1890-1987).

Men zou kunnen zeggen dat zij symbool zijn voor het ontstaan van de bedrijfseconomie als wetenschap rond 1920, als de ontmoeting van de ingenieur Hijmans en de accountant Limperg. Ontmoeting moet in dit verband niet al te letterlijk genomen worden, alhoewel beiden elkaar kenden en soms spraken. Het gaat om het feit dat de bedrijfseconomie als nieuwe discipline ontstond, als reactie op de ontwikkeling van de techniek en van de administratie in een periode waarin Nederland industrialiseerde.

Daarmee zijn de ingrediënten van mijn rede gegeven:

- het waarmee: de "Hennipman-blik" van de mens in de (bedrijfs)economie;
- het wat: thema's van strategisch management en arbeidsverhoudingen;
- het hoe: het gedachtegoed van Limperg en Hijmans.

Ik wil met een korte terugblik op Limperg en Hijmans beginnen. Daarbij zal ik aangeven dat zij een verschillend wetenschapsfilosofisch paradigma vertegenwoordigden: een utilitair denkschema bij Limperg en een pragmatistisch denkschema bij Hijmans. In zekere zin vullen zij elkaar aan, het "economisch motief" van Limperg in de "bedrijfswerkelijkheid" van Hijmans.

Een en ander zal ik naar het heden vertalen om daarmee de moderniteit van beiden te illustreren ten aanzien van management, arbeid en organisatie.

Tot slot wil ik stil staan bij de positie van de wetenschapper in deze tijd, waarbij het volgende citaat uit Nietzsche's "Vrolijke wetenschap" als relativisering mag dienen:

*"Op dit moment is het voor ons een kwestie van fatsoen, niet alles naakt willen zien, niet alles te willen begrijpen en 'weten'. "Is het*

*waar, dat Onze Lieve Heer overal tegenwoordig is?" vroeg het kleine meisje aan haar moeder: "Dat vind ik niet netjes", een wenk voor filosofen!" (Nietzsche, 1992, blz.14).*

En ook voor (bedrijfs)economen, zo kan daaraan worden toegevoegd: we moeten immers werken met een relatieve rationaliteit en geen absolute, zo leert ook onze 'vrolijke wetenschap'.

Mijn rede hedenmiddag in de vorm van een bericht uit 1993 aan Limperg en Hijmans is ook een poging tot reflectie in een tijd, waarin veranderingen in maatschappij, bedrijfsleven en wetenschap steeds sneller lijken te verlopen: we moeten veel toekomstgericht denken, waarbij weinig plaats is voor het heden, laat staan voor het verleden.

## 1. Bedrijfseconomie tussen utiliteit en pragmatiek

De paradigmavergelijking tussen Limperg en Hijmans is vooral geïnspireerd door de dissertatie van Sierksma (1991) "Toezicht en taak" geheten, die beide paradigma's hanteerde bij de beschrijving van de principes van de wetenschappelijke bedrijfsvoering begin deze eeuw met betrekking tot de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor. De ontwikkeling van de theorie van de bedrijfsorganisatie kan een vrijwel permanente discussie met Taylor genoemd worden. Dat gold ook voor Limperg en voor Hijmans destijds, het ging bij hen met name om organiseren als bedrijfseconomisch fenomeen.

*Theo Limperg* was een autodidact, boekhouder van huis uit, die betrekkelijk weinig gepubliceerd heeft. Zijn later als boeken door Groeneveld e.a. (1964, 1977) uitgegeven collegedictaten, bestaande uit 7 delen, vormen de belangrijkste informatiebron. Zijn wetenschapsvisie heeft hij niet echt duidelijk gemaakt, maar toch kan zijn kennistheoretische achtergrond geplaatst worden in het licht van het utilitaire paradigma. Dit 'verlichte' denken gaat terug naar het begin van de vorige eeuw in de persoon van Jeremy Bentham, een hervormingsgezinde jurist uit Engeland, die veel navolging in Europa had. De verhouding Bentham - Limperg zou men als volgt kunnen kenschetsen:

### *Bentham*

Constructie van zekerheid  
Extrinsieke motivatie  
Fixeren menselijke aandacht  
Systematische controle

### *Limperg*

Rationele ordening  
Arbeidsprikkels  
Geanalyseerde taakomschrijving  
Preventief/corrigerend management

Bentham zou men als een 'gedragsingenieur' kunnen aanduiden (ook Limperg lijkt daar op) en wel om de volgende redenen:

- het construeren van een rationele organisatievorm: ontwerpen,

ordenen;

- toepassing van natuurwetenschappelijke begrippen: wetten, krachten;
- 'de mechanica van de wil': reageren op prikkels.

Voor zowel Bentham als Limperg is het kenmerkend dat de mens reageert op *uitwendige prikkels*. Bij Bentham is "liefde voor welvaart" een belangrijk hedonistisch motief. Bij Limperg is dat "het welvaartsstreven" van de mens, ofwel het economisch motief. Dat is dan een "bijzondere abstracte kracht die niemand ooit heeft kunnen waarnemen, te vergelijken met de zwaartekracht die zich slechts in concrete verschijnselen openbaart" (Groeneveld e.a., 1964, blz.31).

Limperg is hier niet alleen een soort 'Newton van de economie', maar ook een Kantiaan: het economisch motief als "Ding an sich". Deze a-prioristische opvatting werd nu in feite bestreden door Hennipman. Het economisch motief is bij hem een *werkhypothese*: de abstracte homo economicus van Limperg wil wel iets, maar het is de vraag of hij het kan (capaciteitsvraag) en mag (autoriteitsvraag), zo merkt Hennipman op. Bij Limperg wordt het resultaat van economisch handelen gelijk gesteld met het economisch motief: motivatie, expressie en intentie zijn bij hem synoniem. De giraffe eet blaadjes uit een boom omdat hij een lange nek heeft, zogezegd.

Bentham hield een pleidooi voor wat hij noemde "transparant management" en hij kan in dat verband een voorloper van de accountancy genoemd worden. Registratie van gegevens moest aan een "publieksoog" worden voorgelegd, de bedrijfsleiding diende zich maatschappelijk te verantwoorden. Bij Limperg zien we hier de figuur van "den openbare accountant". Voor de geschiedenis van de accountancy in Nederland 1895-1935 verwijs ik overigens naar De Vries (1985). Het voert hier te ver om het werk van Limperg diepgaander te bespreken. Ik kan hier ook verwijzen naar een herdenkingsartikel van zijn leerling Van der Schroeff (1961, blz.449). Deze wees op de naar zijn mening twee belangrijkste wetten van Limperg:

- de wet van de verbijzondering ofwel arbeidsdeling;
- de wet van de continuïteit en vernieuwing van het economisch leven.

Het knappe deductieve bouwwerk van Limperg wordt voortgedreven door een dialectiek van mechanische bewegingen, we kunnen zeggen echte Hegeliaanse dialectiek, die we vooral aantreffen bij Limpergs leer der arbeidsvoorwaarden; beter gezegd, de strijd om de arbeidsvoorwaarden (Hartog, 1992).

Nu terug naar de ingenieur *Ernst Hijmans*. Deze was niet alleen oprichter in 1921 van het eerste organisatie-adviesbureau. Hij was destijds ook betrokken bij de eerste wetenschapswinkel in Nederland: het Sociaal-Technisch Advies

Bureau van studenten en ingenieurs van de TH-Delft. Ze noemden zich "sociaal ingenieurs". Ingenieurs waren vroeger voornamelijk vestingbouwers en veelal militairen. De latere aanduiding 'civiel' hield met name in weg- en waterbouw, daar kwam vervolgens rond de eeuwwisseling de opleiding van werktuigkundig ingenieur bij (Bloemen, 1988).

Opvallend is nu dat deze nieuwe categorie studenten ook een nieuwe opleiding voorstond, een multidisciplinaire benadering van techniek met o.a. technische economie, sociale hygiëne en sociale techniek. Deze integrale opvatting inzake de werktuigbouw noemden zij "sociologie" (Buitelaar, 1991).

De Rotterdamse hoogleraar bedrijfsleer Volmer (met wie Limperg polemiseerde), had ook een aanstelling in Delft. Limperg noemde diens bedrijfsleer een "kunstleer" omdat het teveel praktijk en te weinig theorie bevatte. Hetzelfde oordeel velde hij over Taylor, alsmede in feite over ingenieurs überhaupt. Want de ingenieur kan maar beter geen advieswerk verrichten, "een administratief en economisch gebied, waar hij onvoldoende geschoold is" (Limperg, z.j., Dl 5, 88). Indirect ging hij hier tegen het pragmatisch paradigma van de "Delftenaren" in. Dit paradigma vindt zijn oorsprong bij de Amerikaanse filosoof/pedagoog John Dewey, die eind vorige/begin deze eeuw furore maakte en in wiens denken de maatschappelijke vormgeving en vooruitgang van het Amerika na de Burgeroorlog is terug te vinden.

De grondgedachte van Dewey is dat individualiteit geen (passief) gegeven is, zoals bij Bentham, maar dat deze geproduceerd is in een diversiteit van sociale verhoudingen. Het gaat daarbij dan vooral om de motivatie en het leervermogen van de mens. Democratie, als 'ontplooingsvorm', is zowel doel als middel voor de lerende mens in een bedrijfshuishouding. We gaan nu verder op het pragmatisch denken van Hijmans en contrasteren dat met enkele denkbeelden van Limperg.

### *Hijmans*

Tegengaan arbeidsdeling  
'Construeren in mensen'  
Aandacht primaire proces  
De mens als 'bron'  
Democratie middel + doel

### *Limperg*

Rationele verbijzondering  
Instrueren van mensen  
Aandacht besturingsproces  
Rationele finaliteit  
Democratie als rationeel middel

Belangrijkste verschil is dat Hijmans een ander efficiëntiemodel invoert. Aanvankelijk werd de mens als causale factor gezien, zie de Verlichting. Met de ontwikkeling van de techniek werd de aandacht verschoven naar de 'causus efficiens' (de werkoorzaak) en de 'causus instrumentalis' (middelenoorzaak). Het utilitaire denken met het nuttigheidsprincipe als uitgangspunt

richtte zich op het resultaat en vandaar weer op de werk- en middelenoorzaak. Het pragmatisme echter legt de aandacht weer terug naar de mens-middel-resultaatverhouding. Hijmans' werk is geïnspireerd op een Franse stroming 'humane economie' geheten, met daarin invloeden van o.a. Teilhard de Chardin (Van Buijtenen/Rijpstra-Verbeek, 1973, blz.114).

Ik heb me gericht op de verschillen tussen Limperg en Hijmans. Er zijn ook overeenkomsten:

- Ze hebben geen van beiden een pecuniaire opvatting van economisch denken. Werkzaamheden moeten in standaarden worden vastgelegd, in bepaalde waarden, maar niet in de eerste plaats in geld. Limperg spreekt hier over "de geldsluier" die een juiste kijk op efficiëntiestandaards belet.
- Ze hebben beiden een fundamentele kritiek op de tijdsnormering van Taylor. Limperg en Hijmans zijn hierin vrijwel identiek: "... het gaat om de gewoon bekwame arbeider, die bij een rationele organisatie der arbeidsbezetting nog juist gehandhaafd wordt". Zij hanteren niet de snelste tijd als norm, maar in zekere zin een sociaal-rationeel criterium van tijd. In arbeidstijd moet rusttijd begrepen zijn: "noodig om de krachten van den arbeider te herstellen". Beiden waarschuwen dus voor wat ik 'tempocratie' zou willen noemen, tijdsdruk en gejaagdheid (Buitelaar, 1992).
- Beiden zijn ook van mening dat werknemers mogelijkheden tot initiatief moeten hebben en aldus invloed moeten kunnen uitoefenen in hun directe werkomgeving. Regelcapaciteit noemen we dat tegenwoordig (Kuipers/Van Amelsvoort, 1990, blz.73 e.v.).

Groot verschil is echter, dat Hijmans een kloof ziet groeien tussen wat hij noemt bedrijfsleiding/topmanagement en "werkvloer" en dat Limperg hier een rationeel-complementaire aansluiting ziet via "corrigerend management". Hijmans concludeert anno 1969, terugkijkend op zijn advieservaringen in de industrie, dienstverlening en overheid (Hijmans, 1969, blz.72):

*"Er bestaat een grote afstand tussen de top en de werknemers. Het algemene beleid van de top is het "onze lieve heer spelen zonder bovenmenselijke alwijsheid".*

Hoor Nietzsche en zie DAF, zou hij hieraan hebben kunnen toevoegen...

Waarom deze reis in de tijd? Ik wijs op het volgende:

- De behandeling van de WAO-problematiek symboliseert naar mijn mening een terugval naar een utilitair denkschema. Ongezond is niet nuttig en in de arbeidssituatie zal het recht van de snelste gaan overheersen: tempocratie als een soort 'industriële samourai'. De mens moet via uitwendige prikkels gereguleerd worden, er is een

bonus/malus voor de werknemer en de werkgever.

De creatieve uitdaging van Dewey wordt aldus de geïnstitutionaliseerde achterdocht van Bentham. Ofwel, de metselaar springt eigenlijk zelf van de steiger en zijn baas heeft hem geduwd.

- Het gedachtengoed van Hijmans is terug te vinden in gemodificeerde vorm bij de opvolger van Limperg, Abraham Mey. De ingenieur en deze bedrijfseconoom hadden nauw contact. Ze schreven samen, als uitvloeisel van gedeelde onderduikervaringen in de oorlog, "Mensch en samenleving" (Hijmans en Mey, 1946-1948).

Mey doceerde tot 1960 bedrijfshuishoudkunde aan deze faculteit en had tevens een topfunctie bij de PTT en bij Financiën (gehad). Zijn proefschrift "Bedrijfsbegroting en bedrijfsbeleid" (Meij, 1951) vind ik een echte 'classie'. Aanzetten tot een antropocentrische economie-opvatting zijn hierin terug te vinden. Hij synthetiseert Limpergiaanse (accent op centrale leiding) met Hijmansiaanse denkbeelden (delegatie van verantwoordelijkheden) aldus (Meij, 1951, blz.398): "Alleen zo kan de centrale leiding de verantwoordelijkheid voor het geheel dragen, maar ook alleen zo kan van een ieder geëist worden, dat hij zich met zijn persoonlijkheid geeft aan zijn arbeid. Aldus wordt de mens, werkende op een of andere plaats in het bedrijf, bevrijd van het voor de werklust fnuikende gevoel van niet anders dan werktuig te zijn in handen van degene, die men onmiddellijk boven zich weet en die zelf weer instrument is van de hiërarchisch daarboven gestelde". Mey noemde dat een nieuwe "constructietechniek voor het bestuursapparaat" (blz.38).

## 2. Management, organisatie en arbeidsverhoudingen

Bovenstaande probeert ook een zekere mate van continuïteit weer te geven in de ontwikkeling van de bedrijfseconomie van onze faculteit. Met recht kan volgens mij van een 'Amsterdamse school' gesproken worden. Daarbij kan dan verder gedacht worden aan:

- Het proefschrift van collega Soeting uit 1982. Zijn uitgangsstelling (Soeting, 1982, blz.5) is dat de accountant moet leren balanceren tussen "beheersing en zingeving" in een organisatie. Hij introduceerde daarbij ook nieuwe uitgangspunten voor het concept interne controle.
- Verburgs bijdragen om de bedrijfseconomie verder te verdiepen met de inbreng van de gedragswetenschappen, zoals zijn essay "Limperg en de Theorie van de Interne Organisatie" illustreert (Verburg, 1979).
- Tenslotte mijn voorganger, Van Hoorn, met aandacht voor de vermaatschappelijking van de bedrijfsorganisatie en strategische besluitvorming (Van Hoorn, 1992).

Met dit laatste thema hebben we een tour d'horizon beëindigd, namelijk over strategievorming in een organisatie. Hierover wil ik het volgende opmerken. Het lijkt mij niet juist te veronderstellen, zoals in managementliteratuur wel eens voorkomt, dat de vooroorlogse periode gekenmerkt wordt door *intuïtief* managementdenken en dat er in de na-oorlogse periode een evolutie heeft plaatsgehad van een financieel naar recentelijk een meer omvattend *strategie*-proces in bedrijven.

Enkele voorbeelden:

- Limperg breekt een lans voor het opstellen van een bedrijfsbegroting "als bedrijfsplan", compleet met een analyse van produkt, markt en conjunctuur. Deze planning moet een termijn van minstens één jaar bestrijken en aangepast kunnen worden aan gewijzigde omstandigheden.

- Mey spreekt van een beleidsplan resp. een meerjarenbegroting, waarbij een bepaalde interactie tot stand komt tussen hoofdbudgetten van afdelingen en een "masterbudget". Dit geheel noemde hij de "taakstellende begroting", een soort contractmanagement.

- Van der Schroeff ziet de begroting als een beleidsplan en als een proces van beleidsoverdracht dat ver boven cijfers uit moet gaan. Hij grijpt terug, en dat is een belangrijk kenmerk van de 'Amsterdamse school' der bedrijfs-economie, naar het "programme d'action" van Fayol begin deze eeuw (Van der Schroeff, 1965, blz.180 e.v.).

Ik zou de boven geformuleerde trend willen omdraaien. Het lijkt er veel op dat er na de oorlog weer meer ruimte komt voor het fenomeen 'intuïtief management'. Omgekeerd echter, kende ook de vooroorlogse literatuur en bedrijfspraktijk diverse vormen van strategisch denken.

In de geschiedenis van het denken over strategisch management is de publikatie van Ansoff (1965) zeker een belangrijk element. Maar dat kan het rapport van het Engelse Instituut voor Politieke en Economische Planning (1964) ook genoemd worden. Maar liefst 60 strategievariabelen met betrekking tot management en arbeidsverhoudingen werden onderzocht in 47 bedrijven, op basis van ruim 300 interviews. Waarom heet Ansoff wel geschiedenis en dit PEP-rapport over managementstrategieën ("sleepers" en "thrusters" genoemd) niet? Omdat naar mijn mening de literatuur van strategisch management sterk Amerikaans van inslag is geworden.

Ik wil in dit verband de volgende kanttekening maken: ook buitenlandse literatuur moet in een bepaalde historische context geplaatst worden. Neem bijvoorbeeld het werk van Peters & Waterman (1985, blz.57) over de succesvolle onderneming. Deze kwalitatieve studie heet een reactie te zijn op de rationele benadering van management in Amerika:

*"Deze benadering zegt niets over wat excellente ondernemingen hebben geleerd. Ze vertelt niet hoe uiterst belangrijk het is de doorsnee werknemer aan te moedigen en hem of haar tot een held en een*



*winnaar te maken. Nergens blijkt hoe intens mensen zich met hun werkzaamheden kunnen vereenzelvigen, als we maar bereid zijn hun een zekere inspraak te geven".*

Dit protest tegen het rationele model, preciezer gezegd tegen "ingenieurs" en "technuten" (blz.58) is allereerst het terecht afwijzen (zoals zij doen) van een bepaalde logica van besluitvorming die in de oorlogsvoering van Vietnam werd gebruikt. Maar wat is dan wel het alternatief? Het antwoord luidt: "Zen-achtig management" (blz.100). Het utilitaire en pragmatische paradigma wordt door elkaar gehusseld en er komt een nieuwe "gedragstechnologie" uit die inspeelt op het gegeven dat een mens enerzijds ergens bij wil horen en zich tegelijk wil onderscheiden. Dat heet dan individualisering, maar de mens moet wel geheel opgaan in het collectief: toewijding is het tovermiddel. De aandacht wordt sterk gelegd op het fenomeen cultuur, terwijl de aanpak juist een ontkenning ervan is.

Het alledaagse wordt tot cultuur verheven en tot zo'n cultuur behoren rites, één daarvan is bijvoorbeeld het zingen van organisatieliedjes. Zo wordt het bestaan van het IBM-liederenboek gemeld; hoe zouden die 40.000 vervallen arbeidsplaatsen nu bezongen worden? Een ander onderdeel van deze cultuurbenadering is het in omloop brengen van legendes. Eén gaat over een algemeen directeur van een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij, die persoonlijk aan klanten goedkope tickets overhandigt. Zo weet de KLM waar het geld blijft, zou je zeggen...

Nu even het beestje bij de naam noemen. Kerk en leger zijn de oudste organisatievormen die we kennen, de kerk is zelfs de oudste multi-national. Strategie is een in wezen militaire term (Ogilvie, 1990). Het gaat om met Van der Zwan (1990, blz.108) te spreken om slagkracht naar buiten, slagvaardigheid naar binnen en een management dat het geheel in een bepaalde slagorde moet opstellen. Een adequate beschrijving is die van collega Uitermark (1992, blz.45):

*"Huiselijk gezegd, (-) moet men proberen potentiële belagers van de eigen positie telkens een slag voor te zijn en te blijven. Concurrenieren is reageren op een verrassingsvolle omgeving en zelf voor verrassingen te zorgen."*

Wat Peters & Waterman in feite doen (nu maak ik een karikatuur) is over een bedrijf spreken alsof het een soort kerk is van 'industriële overgave', terwijl het vaak om krijsachtige situaties gaat. "Detailhandel is oorlog", stelt collega Van der Kind (1992, blz.6), Dreesmann parafraserend. Als dat in het klein al zo is, hoe dan wel in het groot, vraag je je af.

Ik zou dan ook willen waarschuwen voor een bepaalde tendens in de (met name Amerikaanse, dan wel daarop georiënteerde literatuur) om 'Bep van Klaveren-management' te verkopen als 'Baghwan-management'. De bedrijfsorganisatie als New Age en het individu, dat versmelt in een organisationele

kosmos van mystiek.

Wat ik nu zeg is niet geheel nieuw, ik verwijs in dit verband naar een interessant artikel van Soeters uit 1985. Hij spreekt over het fenomeen dat cultuur bij Peters & Waterman niet zozeer als inhoud wordt gebruikt, maar als vorm: als "sociale mobilisatie" (Soeters, 1985). Tegelijk zegt hij, evenals Van der Zwan, dat een aantal grondgedachten uit hun werk waardevol is. Ik beaam dat, zeker de aandacht voor cultuur en de ontplooiingsmogelijkheden voor de mens in een organisatie. Maar dan wel een zinvolle integratie van de culturele antropologie in de organisatiwetenschap (Jägers en Limvers, 1991). Zoals bijvoorbeeld het Jaarverslag 1991 van BSO met een essay van de antropoloog Maybury-Lewis met de titel "Op zoek naar verloren waarden". Met andere woorden, hoe primitief zijn moderne sociale verbanden en wat hebben we te leren van op het oog primitieve samenlevingen? Bijvoorbeeld in de omgang met de natuur en met de medemens.

Ik zou de Amerikaanse organisatieliteratuur geen recht doen als ik niet zou verwijzen naar de baanbrekende studie van het Massachusetts Institute of Technology uit 1989, "Made in America" geheten (Dertouzou e.a., 1992). Deze vormt naar mijn mening een synthese van diverse Amerikaanse stromingen van organisatiedenken. Een trendstudie in meer dan 200 bedrijven in Amerika, Europa en Japan gericht op succes- en faalfactoren van ondernemingsstrategieën. Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek met als boodschap het voeren van een *professioneel strategisch management*, gericht op een innovatieve bedrijfsvoering en een modern personeelsmanagement.

Het strategievormingsproces in een organisatie heeft dus in zoverre een evolutie doorgemaakt in de loop der tijd, dat het een beleidsvormingsgeheel is, waarbij zowel management als uitvoerend personeel betrokken is geraakt, uitmondend in wat Wissema (1992, blz.29) noemt een "strategische oriëntatie" van alle medewerkers. Het gaat er dan om dat er een *interactie* plaats vindt tussen wat Mey (1951, blz.35) noemt "prospectieve managementkennis" en wat Vreeman en ondergetekende omschreven als "prognostische werknemerskennis" (Buitelaar en Vreeman, 1985, blz.588). De managementconsultant Prahalad drukte dit als volgt uit. De bedrijfsleiding moet beginnen "de gewone mensen weer te respecteren, niet sociaal, maar intellectueel" (NRC/HB, 28 juni 1991). Werknemers zijn, anders gezegd, wel sociaal geaccepteerd maar dat wil nog niet zeggen dat hun intellectuele emancipatie zich ook heeft mogen voltrekken.

Of, om het in termen van een Delftenaar te zeggen, In 't Veld (1968, blz.10), die vanmiddag aldaar zijn afscheidscollege geeft: het is "een absolute noodzaak wegen te vinden om alle in het bedrijf aanwezige hersenen mogelijkheden te geven, ieder naar eigen capaciteit". Een conclusie

geheel in de traditie van de 'Amsterdamse school' van de bedrijfseconomie. Of toch niet helemaal; enerzijds vond Limperg medezeggenschap als doel irrationeel, anderzijds voorzag hij een permanente waterscheiding tussen management en werknemers als gevolg van het tegengesteld economisch motief. Deze tegenstelling is op zich niet onjuist, maar in de bedrijfspraktijk is er een sociodynamiek ontstaan tussen management- en werknemersstrategieën die een win-win-karakter heeft. 'Tegengestelde belangen' hoeft niet te betekenen dat er geen gemeenschappelijk belang zou zijn om 'ergens uit te komen'. Dit vormt de interessante uitdaging van de kansen en problemen van de hedendaagse en toekomstige arbeidsverhoudingen.

Wellicht vormt het voorbijgaan aan de (denk)kracht van de eigen organisatie een achtergrond van de crises bij KLM, Philips, Fokker en DAF. Er is teveel naar buiten gekeken, naar de markt, de concurrentie en potentiële partners en te weinig naar binnen; dat wil zeggen naar de zwakke en sterke kanten van de eigen bedrijfsorganisatie. Zo merkte een Philips-manager op: "Dekker heeft wel de buitenwereld veranderd, maar niet de binnenwereld". Mijn vader zou in dit verband hebben opgemerkt: "Het kwam er met scheppen in en het ging er met bakken uit..."

Immers, het adequaat volgen van veranderingen in het primaire proces van voortbrenging leert ook te zien welke externe veranderingen zich kunnen voltrekken. Bijvoorbeeld de onderhoudsfunctie, die in de industrie (en ook in de dienstverlening: vgl. facilities-management) in een veranderingsproces verkeert. Activiteiten van de vroegere boordwerktuigkundige in een vliegtuig hebben zich verplaatst naar die van de grondwerktuigkundige, diens werkzaamheden weer naar die van de vliegtuigmaker en deze zijn weer voor een deel overgegaan naar de schilder/sealer in een hangar. Het onderhoud zelf is minder 'hard-time' geworden door ander materiaal en nieuwe componenten, het ligt minder vast in de tijd en is meer conditie-afhankelijk geworden. Dit geeft zowel een druk op de planning als op de administratie rond deze onderhoudsplanung. Bovendien moet het onderhoudspersoneel anders leren communiceren: meer nadruk op gegevens overdragen dan op gegevens vastleggen. Met dit onderhoudsprobleem kampen momenteel veel bedrijven, het vraagstuk van wel of niet uitbesteden dekt dit probleem ten dele.

Bedrijven moeten dus minder van buiten naar binnen kijken en *meer van binnen naar buiten*. Voor een deel is dit ook de Japanse managementopvatting overigens, die achter het concept "slanke" of "gestroomlijnde productie" schuil gaat (Klaus e.a., 1992).

### 3. Terugblik

Tot slot iets over de plaats van de wetenschapper. De Wet op het hoger

onderwijs en wetenschappelijk onderzoek formuleert een drietal taken voor de universiteit: onderwijs, onderzoek en "de bevordering van maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef". Deze laatste taakstelling wordt volgens mij te weinig genoemd.

In het licht van deze doelstellingen wil ik een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen. Vooral wil ik daarbij het thema 'integrale kwaliteit' centraal stellen, te weten:

- de kwaliteit van de arbeid
- de kwaliteit van produktie
- de kwaliteit van het milieu

Het eerstgenoemde kwaliteitsaspect vormde het afgelopen decennium een werknemersbelang, het tweede een werkgeversbelang en het laatstgenoemde een overheidsbelang c.q. een belang van milieu- en consumentenorganisaties. Ik voorzie in de komende periode een convergentie van deze belangen, gericht op duurzame ontwikkeling van bedrijf, produkt en milieu (vgl. Tettero, 1992, blz.11). Deze integrale kwaliteit hoop ik onderdeel te mogen maken van de Amsterdamse school van de bedrijfseconomie.

Terugkijkend op de deze middag gemaakte reis door de tijd, vormt de integrale kwaliteit van de bedrijfsorganisatie als centraal thema het *wat* en de denkkraft van management en personeel als aktualisering van de anthropocentrische benadering van de arbeidsverhoudingen het *waarmee* van mijn opvatting van bedrijfseconomie.

Rest het *hoe* van de ontwikkeling van economie, bedrijf en maatschappij. Daarvoor wil ik afsluiten met het volgende citaat van Robert Reich uit een bundel van Kuypers en Mak (1988, blz.105):

*"Het handhaven van een hoge produktiviteit vereist een cultuur van innovatie, iets wat alleen kan met bekwame en betrokken werknemers en dat kan weer niet zonder voortdurende en kostbare bijscholing, en daarvoor is weer loyaliteit van de werknemers op lange termijn nodig, en dat kan weer niet zonder zekerheid en gelijkwaardigheid voor hen. Kortom, economische efficiency vandaag de dag vereist sociale, zelfs internationale solidariteit."*

Limperg en Hijmans zouden het om verschillende redenen ook zo gezegd kunnen hebben.

## Literatuur

- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, New York.  
Bloemen, E.S.A. (1988), *Scientific management in Nederland 1900-1930*,

- Amsterdam.
- Buitelaar, W. (1992), "Maatschappij en tempocratie. Een overdenking", in: P. Blok e.a. (red.), *Professoren A/Z*, Amsterdam, 124-126.
- Buitelaar, W. (1991), "Over moderniteit van de vooroorlogse Nederlandse arbeidssociologie", *Tijdschrift voor Politieke Economie* 14/2, 56-64.
- Buitelaar, W. en Vreeman, R. (1985), *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*, Nijmegen.
- Buijtenen, P.M. van en Rijpstra-Verbeek, M. (1973), *Zestig jaar organiseren. Het leven van ir. Ernst Hijmans*, Rotterdam/Den Haag.
- Contactgroep Opvoering Produktiviteit (1957), *Hoe morgen hier? Mens en bedrijf in de nieuwe wereld*, Den Haag, december.
- Deelder, J. (1992), *Bep van Klaveren. De Dutch Windmill*, Amsterdam/Antwerpen.
- Dertouzos, M. e.a. (1992), *Made in America. Regaining the Productive Edge*, Cambridge(M)/London.
- Groeneveld, G.L. e.a. (red) (1964), *Bedrijfseconomie. Verzameld werk van Prof.dr. Th. Limperg jr. Deel I Algemene inleiding tot de bedrijfshuishoudkunde en leer van de waarde*, Deventer.
- Groeneveld, G.L. e.a. (red) (1977), *Bedrijfseconomie. Verzameld werk van Prof.dr. Th. Limperg jr. Deel VII Leer van de arbeidsvoorwaarden*, Deventer.
- Hartog, J., (1992), "Arbeidseconomie", in M.M.G. Fase en I. v.d. Zijpp (red), *Samenleving en economie in de twintigste eeuw*, Leiden/Antwerpen, 269-285.
- Hennipman, P. (1945), *Economisch motief en economisch principe*, Amsterdam.
- Hijmans, E. (1969), "Enige denkbeelden over mensenwerk en organisatie kunde", in: Bosboom & Hegener, *Mensenwerk*, Amsterdam.
- Hijmans, E. en A. Mey, (1946-1948), *Mensch en samenleving*, Utrecht, Dl 1-3
- Hoorn, Th.P. van (1992), *Ontwikkelingen in strategisch denken en handelen*, in : M.M.G. Fase en I. van der Zijpp, 95-113.
- Jägers, H.P.M. en Limvers, Ph.R. (red) (1991), *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur*, Amsterdam.
- Jong, A. de (1955), *De menselijke factor in de bedrijfshuishouding en de bedrijfseconomische problematiek*, Leiden.
- Kind, R.P. van der (1992), *Detailhandel: Van koopmanschap tot marketing, of: de professionalisering van een branche*, Amsterdam, juni.
- Klaus, H. e.a. (1992), *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen sozialen Arbeitsorganisation?*, Baden-Baden.
- Kuipers, H. en Amelsvoort, P. van (1990), *Slagvaardig organiseren. Inlei-*

- ding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*, Deventer.
- Kuypers, P. en Mak, G. (1988), *Aangeschoten wild. Over macht, moraal en politiek*, Amsterdam.
- Limperg Jr., Th., z.j., *Leer der Organisatie. Delen I-Vs*, ed. Ribbius.
- Mey, A. (1951), *Bedrijfsbegroting en bedrijfsbeleid*, Leiden.
- Nietzsche, F. (vert) (1992), *De vrolijke wetenschap*, Amsterdam.
- Ogilvie, R.G. (1990), *Krijgen is een kunst. Omtrent krijgskunde en ondernemingsstrategie*, Leiden/Antwerpen.
- PEP-report (1965), *Attitudes in British Management*, Londen.
- Peters, Th.J. en Waterman Jr., R.H. (1985) (vert), *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*, Utrecht/Antwerpen.
- Schoonderbeek, J.W. en Bak G.G.M. (1979), *Reflecties op Limperg. Opstellen over ontwikkelingen in onderneming, bedrijfseconomie en accountancy sinds de dertiger jaren*, Deventer.
- Schroeff, H.J. van der (1961), "Ter nagedachtenis van Limperg", in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, december, 443-452.
- Schroeff, H.J. van der, ed. (1965), *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam/Antwerpen.
- Sierksma, R. (1991), *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*, Amsterdam.
- Soeters, J. (1985) (2), Excellente ondernemingen als sociale bewegingen, in: *M&O*, 156-170.
- Soeting, R. (1982), *Het grote accountantskantoor, naar een bureaucratie?*, Deventer.
- Tettero, J.H.J.P. (1992), *A significant miss has been in marketing*, Son.
- Uitermark, P.J. (1992), "Economische mededinging en algemeen belang", in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, januari/februari, 39-48.
- Veld, J. in 't (1968), *Nieuwe vormen van decentralisatie in bedrijven*, Rotterdam.
- Verburg, P. (1979), *Limperg en de Theorie van de Interne Organisatie*, in Schoonderbeek e.a. (red), 61-98.
- Vries, J. de (1985), *Geschiedenis der Accountancy in Nederland. Aanvang en Ontplooiing 1895-1935*, Assen/Maastricht.
- Wissema, J.G. (1992), *De kunst van strategisch management. Invoering, toepassing, trends*, Deventer.
- Zwan, A. van der (1990), *Koplopers en Achterblijvers. Effectiviteit in Beleid en Management*, Baarn.