



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Veertig jaar SMS: de waarde en waarden van Barbera van Dijkum-de Jong

Strikwerda, H.

Publication date

2011

Document Version

Final published version

Published in

Veertig jaar management studies: liber amicorum voor Barbera van Dijkum

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Strikwerda, H. (2011). Veertig jaar SMS: de waarde en waarden van Barbera van Dijkum-de Jong. In H. Strikwerda (Ed.), *Veertig jaar management studies: liber amicorum voor Barbera van Dijkum* (pp. 3-27). (Stichting management studies). Koninklijke Van Gorcum.
<http://www.managementstudies.nl/images/uploaded/veertig-jaar-sms.pdf>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Veertig jaar SMS: de waarde en waarden van Barbera van Dijkum-de Jong*

Hans Strikwerda

De periode van drs. Barbera van Dijkum *née* De Jong bij de Stichting Management Studies (SMS) omspannt de periode 1971-2011. In die periode, in het bijzonder vanaf 1982, heeft Barbera van Dijkum, in de woorden van de eerste secretaris (1965-1968) van de Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, de rechtsvoorganger van SMS, mr. J. de Jong: ‘... vanuit dit sobere begin [...] in de loop der jaren met vaste hand, de SMS uitgebouwd tot een gezaghebbend en gewaardeerd instituut dat een krachtige impuls heeft gegeven aan de verbetering en vernieuwing van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, in het bijzonder op ondernemingsniveau.’ Barbera van Dijkum is bij toen nog de Stuurgroep, begonnen als secretaris van begeleidingscommissies voor de studies *Sociale gevolgen van fusies*, het *Functioneren van de ondernemingsraad* en *Ongeschoolde arbeid*. Vanaf 1982 is Barbera van Dijkum, tezamen met mw. drs. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres, secretaris van de Stichting. Vanaf 1989 werd Barbera van Dijkum als enige de secretaris van SMS, tot haar vertrek in 2011.

Deze veertig jaar kende alleen een onderbreking van 1976-1982, omdat haar echtgenoot, Pieter van Dijkum, een functie in het buitenland vervulde. Tijdens deze onderbreking verrichtte Barbera van Dijkum freelance werk voor de Stichting. Gedurende al deze jaren heeft, zoals ook blijkt uit de individuele bijdragen aan dit liber amicorum, Barbera Van Dijkum een bijzondere rol gespeeld voor het werk van SMS, haar bestuurders, commissieleden, onderzoekers/auteurs en andere betrokkenen. Zoals de voorzitter in de periode 1997-2006, mr. P.A.F. Elverding, het in zijn bijdrage verwoordt: ‘Jij bent SMS.’

De vele persoonlijke bijdragen in dit liber amicorum getuigen van de belangrijke rollen die Barbera van Dijkum heeft vervuld voor SMS en voor al degenen die daar op welke wijze dan ook bij betrokken waren. Zij had inhoudelijke inbreng ten aanzien van de onderzoeksonderwerpen en daarmee de publicaties, ze was een organisatorisch talent en wist voor elk onderwerp de juiste mensen bijeen te krijgen als onderzoeker en als lid van de begeleidingscommissies, qua proces was zij sterk om de discussies over nieuwe onderwerpen in goede banen te leiden.

* De titel is ontleend aan de bijdrage van Hans van Londen aan dit *liber amicorum*.

Maar ook verzorgde ze tot in de puntjes en punctueel de productie, redactie, logistiek en publiciteit van de vele door SMS gepubliceerde werken. Dat die publicaties van betekenis waren en zijn voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering in Nederland mag alleen al worden afgeleid uit het gegeven dat van de 61 in haar periode door de SMS gepubliceerde boeken er zes bekroond zijn met de OOA-prijs voor het beste managementboek van het jaar en één met de LTP Van den Berghprijs voor het beste HR-boek.

Overigens, het eerste boek van deze eenenzestig was door Barbera van Dijkum zelf geschreven: *Trends in het sociaal beleid* (1982). Dat was ook de eerste uitgave die door Van Gorcum te Assen in de handel werd gebracht. De samenwerking tussen SMS en Van Gorcum bestaat tot op de dag van vandaag, gebaseerd op wat genoemd wordt de 'Van Dijkuma'-overeenkomst tussen Barbera van Dijkum en Louwe Dijkema van Van Gorcum.

De institutionele positie van SMS

In het bijzonder in de periode dat Barbera van Dijkum secretaris was van de Stichting is een groot aantal boeken door SMS gepubliceerd, waarvan meerdere een grote invloed hebben uitgeoefend op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van Nederlandse ondernemingen en instellingen. Uiteraard zijn deze boeken geschreven door de onderzoekers, maar in het proces van onderzoek en het op basis daarvan schrijven van een door SMS te publiceren boek heeft Barbera van Dijkum een bijzondere rol gespeeld.

Ogenschijnlijk ging het om het helder formuleren van inzichten, conclusies en aanbevelingen. Om haar rol, haar bijdrage ten volle te begrijpen, om daarvan het volledige reliëf te zien, moet haar bijdrage geplaatst worden in de context van haar tijd en in het bijzonder de ontwikkeling daarin van het fenomeen managementpublicaties. Dan pas wordt duidelijk hoe veel meer bijzonder haar bijdrage was dan velen al in praktische zin hebben ervaren. In de eerste plaats is het van belang te begrijpen welke plaats de Stichting Management Studies had en heeft in het Nederlandse systeem van de sociaal-economische overleg.

Wie de jaarverslagen van de SMS over de periode 1971-2011 doorneemt en daarbij in het bijzonder let op de daarin vermelde personen, bestuursleden, leden van commissies, onderzoekers, leden van begeleidingscommissies, doorgaans afkomstig uit het bedrijfsleven, de non-profitsector en de overheid, ziet daarin de personele invulling van één van de netwerken in de Nederlandse overlegeconomie. Het netwerk van de SMS heeft daarin altijd een eigen, specifieke plaats ingenomen.

Centraal in die overlegeconomie staat de tripartiet samengestelde Sociaal-Economische Raad (SER). Deze kende en kent een aantal commissies voor het stimuleren van nieuwe ontwikkelingen, aanvankelijk onder de paraplu van de

Commissie Opvoering Productiviteit (COP-SER)¹ en sinds 1978 voortgezet als Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven (COB-SER).² Deze naamswijziging was het gevolg van een beleidswijziging, waarbij het stimuleren van ontwikkelingen werd gericht op het ‘gemeenschappelijk door de sociale partners doen uitvoeren van beleidsondersteunend onderzoek.’ De commissie werd in 1982 hernoemd in Commissie Ontwikkeling Bedrijven en richtte zich vanaf dat moment op het geven van voorlichting en het doen van onderzoek gericht op het ‘functioneren van de onderneming als productie- en arbeidsorganisatie’. Het werkerrein van de nieuwe COB-SER omvatte:

- managementvraagstukken
- sociale bedrijfsproblematiek
- technisch-organisatorische en economische bedrijfsvoering
- vraagstukken op het gebied van opleiding/scholing, beroepspraktijk en arbeidsmarkt.

Daarmee overlaptten de werkerreinen van SMS en COB-SER elkaar. Net als de SMS vervulde ook de COB-SER een netwerkfunctie, maar dan tripartiet samengesteld. De COB was een ontwikkelingsorgaan (O&O) van sociale partners met als doel ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling en vernieuwing, met als trefwoorden: ‘Onderzoek in en voor de bedrijven’.³ Daarmee was er sprake van een zekere concurrentie tussen SMS en COB-SER, maar doordat de secretariaten van SMS en COB-SER goed met elkaar overweg konden, ontstond er telkens wel weer consensus over de verdeling van onderwerpen. In drie studies kwam het tot een gezamenlijke productie van SMS en COB-SER.⁴

De miljoenennota voor het jaar 1991 vormde de aanleiding voor de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Economische Zaken om de overheidssubsidie aan COB-SER te staken, maar ook het argument van een terugtrekkende overheid werd genoemd.⁵ Vanuit de COB-SER is gepoogd de wegvallende overheidsbijdragen te compenseren door bijdragen uit het bedrijfsleven en de vakorganisaties, maar dit is niet gelukt. Wat de COB-SER niet lukte, lukte SMS wel.

1 De Contactgroep Opvoering Productiviteit (COP) ontstond in 1950 door omzetting van de *Technical Assistent*-werkgroep (opgezet naar Brits voorbeeld om kennis in de Verenigde Staten op te doen over productiviteitsverbetering). In februari 1962 werd de COP ingelijfd bij de SER als Commissie Opvoering Productiviteit: COP-SER.

2 De COB-SER werd gesubsidieerd door de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze besloten eind 1991 tot beëindiging van deze subsidiëring; op 19 juni 1992 werd de COB-SER bij besluit van de SER gestaakt.

3 Archief SER, D.B. 3147, d.d. 11 juni 1992.

4 *Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe?* (1974), *Academici in het bedrijfsleven* (1976), *Ondernemingsraden en medezeggenschap* (1976).

5 Brief d.d. 13 september 1991 van EZ aan de SER. Brief d.d. 13 januari 1992 van SoZaWe aan COB/SER.

Het werk van beide instellingen, SMS en COB-SER, kan gezien worden als een voortzetting van de Nederlandse industriepolitiek van na de Tweede Wereldoorlog, gericht op een herstructurering van de Nederlandse economie en het verhogen van de arbeidsproductiviteit als basis voor het verhogen van de welvaart. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit was in de jaren vijftig een tripartiete aangelegenheid, van werkgevers, werknemers en overheid, gekoppeld aan een geleide loonpolitiek. Dat laatste hield in dat de contractlonen niet meer zouden stijgen dan de gerealiseerde stijging van de arbeidsproductiviteit, waarmee dus ook de winst van de arbeidsproductiviteit op een faire wijze werd verdeeld over de betrokken partijen. De nadruk op de stijging van de arbeidsproductiviteit als basis voor de stijging van de welvaart kende ook een geopolitiek motief: het opwerpen van een dam tegen de in de jaren vijftig nog als reëel ervaren dreiging van het communisme in West-Europa.

Mede gefinancierd door gelden uit de Marshallhulp van de Verenigde Staten werden meerdere studiereizen georganiseerd, tripartiet samengesteld, om nieuwe kennis met betrekking tot arbeidskunde (*industrial engineering*) en leiding en organisatie van de onderneming (*business administration*) gericht op verhoging van de arbeidsproductiviteit te verwerven en toe te passen in Nederland, zowel in het bedrijfsleven als in de non-profitsector en bij de overheid zelf. Dit naoorlogse industriebeleid kende een ongeëvenaard succes, te oordelen naar de in de jaren tachtig gerealiseerde hoge arbeidsproductiviteit per gewerkt uur in Nederland, tweede na de Verenigde Staten, en veel hoger dan die in landen als Japan en Duitsland.

De COP werd in 1962 ingelijfd bij de SER. In deze jaren kwam er ook een einde aan de geleide loonpolitiek, en er kan in zekere zin worden gesproken van een ontsporing van het beleid en het bestel zoals dat had gefunctioneerd na de Tweede Wereldoorlog. In die context bestond er bij werkgevers behoefte aan sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de bedrijfsvoering, zonder dat werknemersorganisaties bij het beleid daarover en de uitvoering daarvan betrokken zouden zijn.

Zodoende werd in 1965 de Stuurgroep Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek opgericht. De gelden hiervoor werden bijeengebracht door donateurs, vooral de grotere werkgevers in Nederland uit de profitsector. Ook het bestuur van de Stuurgroep werd gevormd door bestuurders van ondernemingen, in het bijzonder directeuren personeelszaken. Zoals de naam al weergeeft, lag de nadruk op de personele aspecten van de bedrijfsvoering. Zo waren onderwerpen van onderzoek bij de start van de Stuurgroep: beloningsmethoden, automatisering, medezeggenschap, sociale verzekeringen en arbeidsmethoden, maar ook 'bedrijf en kerk'. Het secretariaat van de Stuurgroep werd aanvankelijk gehuisvest bij De Baak in Noordwijk, later bij het VNO en tot op heden bij VNO-NCW. Als basis van het werk van SMS geldt haar eigen stabiele, maar met de tijd meebewegend netwerk van werkgevers, in het bijzonder directeuren

HR, in het totale systeem van sociaal-economische netwerken in Nederland, in combinatie met een open netwerk van academische onderzoekers.

Het begin, de moderne tijd

Het werk van SMS is gericht op verandering, aanpassing en verbetering van de bedrijfsvoering en arbeidsverhoudingen op het niveau van de onderneming. Om de bijdrage die Barbera van Dijkum heeft gerealiseerd ten volle tot zijn recht te laten komen, zal die bijdrage gezien moeten worden in de context van haar tijd en wat zich in die tijd aan ontwikkelingen en omwentelingen heeft voltrokken. Daarvan zal hier een summier schets worden gegeven. In diezelfde periode heeft zich ook het nodige voorgedaan met betrekking tot publicaties over de bedrijfsvoering, zodat daarover, na de schets over de sociaal-economische ontwikkelingen, eveneens een schets wordt gegeven.

Wie, ook al is het in een summier schets, over de periode 1971-2011 de ontwikkelingen op het vlak van organisatie, leidinggeven, bedrijfsvoering en arbeidsverhoudingen vergelijkt, kan niet anders dan tot de conclusie komen dat zich in die periode, in de woorden van de Franse socioloog Jean-Pierre Durand, meerdere transformaties hebben voltrokken. Zeker, er zijn constanten – begrippen als werkgever, werknemer, arbeidscontract, hiërarchie, werkgevers- en werknemersorganisaties – maar de betekenis en de inhoud van die begrippen zijn in die veertig jaar anders geworden.

De institutionele context voor de bedrijfsvoering en de arbeidsverhoudingen zoals die golden rond 1971, was gecreëerd aan het eind van de negentiende eeuw met het toen nieuw gecreëerde eigendomsrecht, ondernemingsrecht en arbeidsrecht. Daarmee werd de *Modern Business Enterprise* gecreëerd. Enkele kenmerken daarvan zijn: de grens van de onderneming als economisch systeem valt samen met het juridisch systeem, in de interne organisatie speelt eigendom geen rol, en er is een absolute scheiding van inbreng van kapitaal en arbeid. *Control* over de onderneming als geheel en de interne *control* zijn gebaseerd op een partiële toepassing van het Romeins eigendomsrecht. In het bijzonder geldt dat de onderneming volledige controle heeft op het vervreemdingsrecht van alle activa. De persoonsgebonden kennis van werknemers kon niet worden vertaald in een recht op de *residual claim* in concurrentie met de aandeelhouders, omdat door toepassing van idiosyncratische werkmethode en gereedschappen de werknemer zijn persoonsgebonden kennis niet te gelde kon maken op de arbeidsmarkt.

Het beschikkingsrecht op de *free cash flow* berustte bij de ondernemingsleiding, omdat aanwending daarvan binnen de onderneming leidde tot nieuwe eigendomsrechten voor de aandeelhouders en nieuwe kansen voor werknemers. Er was sprake van *double control* om efficiency te realiseren, waarbij het werken met generieke management informatie voldoende was voor het uitoefenen van

de leiding over de onderneming. Beloning van werknemers werd bepaald op basis van een weberiaanse hiërarchie met functies en een daarop gebaseerde functiewaardering, in een aantal gevallen aangevuld met prestatiebeloning. Vanwege de hoge kosten van informatie was het niet mogelijk de individuele bijdrage van managers en werknemers aan de resultaten van de onderneming te meten.

Waardecreatie vond plaats binnen de jurisdictie van de onderneming. Kennisontwikkeling was met de komst van binnen ondernemingen als Philips en Unilever georganiseerde R&D-laboratoria weliswaar een endogene factor in de productiefunctie, maar was nog exogeen ten opzichte van het productieproces. Het economisch model van de onderneming beruiste op de exploitatie van gecodificeerde kennis in de vorm van discrete fysieke producten, waardoor dit model onderworpen was en bleef aan de wet van de afnemende meeropbrengst. De rol van *human capital* en *social capital* werd wel erkend, maar slechts als restfactor in de productiefunctie. Arbeiders en de leiding van de onderneming leefden in verschillende *information spaces*. Binnen de onderneming werd informatie georganiseerd door middel van structuur. Ook beruisten arbeid, gezag, de interne coördinatie, arbeidsverhoudingen en dergelijke op maatschappelijke instituties: kerk, onderwijs, een duidelijke overheid, het kerngezin en de vakbonden (afhankelijk van de situatie in het betreffende land). Er was sprake van *institutional trust* in combinatie met *identification based trust*. Arbeid domineerde het leven van de werknemer en was vaak fysiek (zware) arbeid.

Wie anno 2011 ondernemingen, de interne organisatie, het economisch model van de onderneming, de feitelijke eigendomsverhoudingen, de arbeidsverhoudingen et cetera op de hiervoor genoemde aspecten beoordeelt, komt tot de conclusie, onderscheidenlijk naar individuele onderneming en maatschappelijk niveau, dat al deze parameters aan verandering onderhevig zijn, tot en met de volledige omkering ervan. Deze veranderingen laten zich des te lastiger

Noten tijdlijn

* Gebaseerd op Sibbet, D. (1997). 75 Years of Management Ideas and Practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, Supplement.

** Gebaseerd op Karsten, L. en Veen, K. v. (1998). *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Assen: Van Gorcum – Stichting Management Studies.

Jaar		Economie	Institutioneel
1971	Recessie 1966-1973		Recessie
1972			
1973		Eerste oliecrisis	Steunoperaties

begrijpen en beoordelen omdat er geen sprake is van een transformatie in de samenleving of ondernemingen van $A \rightarrow B$, maar van $A \rightarrow A + B$. Dat wil zeggen dat oude en nieuwe institutionele verhoudingen naast elkaar en soms vermengd met elkaar blijven voortbestaan. Dit is een observatie achteraf.⁶ Betekent dit nu dat de SMS vanuit een grootse visie te werk is gegaan en gaat? Prof. Van Schilfgaarde schrijft in zijn bijdrage dat het in het praktijkonderzoek van SMS ging om de ruimte voor kleine ontdekkingen. Langs die weg zijn zeker oplossingen gevonden voor grotere problemen, het is vaak ook de enig begaanbare weg. Niet zonder betekenis zal zijn dat Barbera van Dijkum de auteur is van de SMS-uitgave *Trends in het sociaal beleid* (1982). Op basis van een literatuurstudie heeft zij boven het niveau van de kleine ontdekkingen verder gekeken naar wat onderwerpen voor SMS zouden moeten zijn.

De jaren zeventig – het sobere begin

In 1971 verkeerde Nederland, sinds 1966, in een recessie. Een recessie die via de eerste oliecrisis van 1973 zou omslaan in een depressie. De problemen in de Nederlandse economie werden als conjuncturele, niet als structurele problemen gezien. Pas tegen het eind van de jaren zeventig kwam er een herstructurering van de Nederlandse industrie op gang, waartoe de NEHEM* als uitvoerend orgaan werd opgericht. Er was sprake van, soms omvangrijke, steunoperaties (RSV), veelal gezamenlijk door werkgevers en werknemers bepleit. Ondertussen waren er, juist ook als gevolg van de succesvolle naoorlogse industriepolitiek, wel sociaal-structurele veranderingen gaande. In de jaren zeventig begint de toename van dienstenaarheid en de afname van handarbeid, uitgedrukt in percentages van de beroepsbevolking. Een steeds hoger percentage van werknemers is bezig met plannen, analyseren en het in ander opzicht werken met data en andere vormen van dienstverlening. Een aantal ondernemingen in Nederland werkte inmiddels met een computer, die dan nog bediend wordt door daartoe speciaal opgeleide medewerkers.

6 Beck, U., & Lau, C. (2005). Second modernity as a research agenda: theoretical and empirical explorations in the 'meta-change' of modern society. *The British Journal of Sociology* 56(4), 525-557.

* Nederlandse Herstructurerings Maatschappij.

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Growth share matrix; human potential movement	<i>Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid</i>	Diversificatie
Agency theory / shareholder value	<i>Het hoe en waarom van variabele werktijd</i>	Matrixorganisatie
CSR	<i>Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt</i>	

De interne organisatie van ondernemingen en instellingen was hiërarchisch, met een *command & control* volgens het model van Weber. Gezagsverhoudingen binnen de onderneming waren gebaseerd op positiemacht, op het feit dat de onderneming over het eigendomsrecht beschikte van alle voor de onderneming kritieke activa en op de arbeidsovereenkomst als *incomplete contract*. De onderhandelingsmacht van de individuele werknemer is nihil, omdat idiosyncratische werkmethoden, standaarden en gereedschappen in de weg staan dat deze zijn vakmanschap en ervaring te gelde kan maken op de arbeidsmarkt.

Zeker, er waren wel spanningen. Er was een groeiende weerstand tegen kortcyclisch, monotoon werk. De gestegen gezinsinkomens, het gestegen en stijgende opleidingsniveau, de opkomst van de televisie en de toename van buitenlandse vakanties betekende dat veel werknemers een andere houding tegenover werk en tegenover de organisatie waarin ze werkten begonnen in te nemen. Het vertrouwen in gezag, hiërarchie en organisatie begint te tanen.⁷ In de jaren zeventig van de twintigste eeuw wordt er dan ook door ondernemingen, deels met steun van de overheid (subsidies voor projecten humanisering van de arbeid) aandacht besteed aan zaken als taakroulatie, werkherstructurering, het werken met semi-autonome teams, werkoverleg, kwaliteitscirkels en dergelijke. In het interne bestuur van de grotere ondernemingen beginnen de centrale planning en budgettering vervangen te worden door het in 1970 door de Amerikaanse adviseur Bower bepleitte *bottom-up resource allocation process*. Dit is een verbeterde versie van het door Drucker in 1954 bepleite *management by objectives*, dat het oorspronkelijke *management by instructions* verving.

In essentie behoren de jaren zeventig wat betreft sociaal-economische verhoudingen, institutionele opvattingen en idem verhoudingen nog tot wat in de sociologie wordt genoemd het eerste modernisme. Dat er sprake is van onderliggende

7 Deal & Kennedy, 1982.

Jaar		Economie	Institutioneel
1974	Depressie		Discipline of financial control systems; role of market share; use of cash flow for new ventures
1975		Stagflatie	
1976			
1977			
1978			
1979		Tweede oliecrisis	USA: begin marktliberalisatie
1980			

structurele veranderingen wordt wel gevoeld, er wordt op de werkvloer ook wel operationeel op gereageerd (ook in de vorm van experimenten hoe werk te organiseren), maar die onderliggende veranderingen worden niet goed benoemd.

Dat wil zeggen, in 1971 publiceert SMS een onderzoek gehouden onder personeelsdirecteuren over hun opvattingen over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid. In het dan bestaande systeem van arbeidsverhoudingen en van de interne organisatie van de onderneming vervulde het personeelsbeleid, *in casu* de afdeling personeelszaken, een belangrijke rol. Wel wijzigde die rol: volgde de functie personeelszaken in het kader van de na-oorlogse wederopbouw grotendeels de landelijke overlegagenda, vanaf de jaren zeventig is deze functie sterker georiënteerd op de onderneming en haar organisatie zelf (het wordt dan de afdeling P&O) en wordt ze specifiek voor de sector waarvan de onderneming deel uitmaakt.

Uit deze studie, *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, blijkt dat dan nog 25 procent van de directeuren denkt dat het medewerkers alleen om inkomen gaat, terwijl 40 procent er vanuit gaat dat werknemers zich door het werk ook willen ontplooiën. Van de directeuren in dit onderzoek stelt 40 procent dat werknemers volzaam moeten zijn en 40 procent verwacht van werknemers zelfstandigheid in het werk, maar niet direct zelfstandigheid tegenover de onderneming als werkgever. In die periode wordt over *arbeidsbereidheid* van de werknemer gesproken. Tweevijfde deel van de geïnterviewde directeuren is van oordeel dat een positieve arbeidsbereidheid van minstens even groot belang is voor het succes van het bedrijf als een goede organisatie, hetzij omdat een positieve arbeidsbereidheid de kwantitatieve prestatie verhoogt, hetzij omdat een coöperatieve instelling tevens onmisbaar is als het erom gaat bepaalde veranderingen in de organisatie door te voeren.⁸

⁸ *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, p. 100.

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Deconglomeration; double loop learning; quality of worklife	<i>Sociale aspecten van fusies; Ploegen-arbeid, waarom, wanneer en hoe?</i>	<i>Drucker's Management, tasks, responsibilities, practices</i>
<i>Markets & hierarchies</i>		
Scenario planning	<i>Academici in het bedrijfsleven; Inspraak bij benoemingen; Ondernemingsraden en medezeggenschap</i>	
Leadership; personal computers	<i>Inkomens op tafel</i>	Corporate Sociaal Responsibility
Quality circles		
Competitive forces	<i>Rendement van sociaal beleidsonderzoek; Begeleiden van veranderingen in organisaties</i>	Scenarioplanning
<i>Consulting booms</i>		<i>Culture's consequences</i>

Deze directeuren signaleren veranderingen in arbeidsmotivatie en ook een andere houding ten opzichte van arbeid, waaraan ondernemingen aandacht zullen moeten besteden, ook omdat de wijzigende bedrijfsvoering dat vraagt. Daarmee hielp deze SMS-publicatie, zoals andere, de gevoelde veranderingen bespreekbaar te maken en rijp te maken voor de agenda's van directies. Die tweevijfde is veertig jaar later vijfvijfde geworden.

De jaren tachtig: economisch herstel en de groei van SMS

De jaren tachtig waren de jaren van herstel. Dat herstel werd door meerdere factoren gedreven, waaronder een monetair beleid en beleid gericht op technologische innovatie. In 1981 bepleitte de commissie Wagner een andere actieve, op innovatie gebaseerde industriepolitiek. Vaak wordt het Akkoord van Wassenaar (1982) gezien als het jaar van de overgang naar een nieuw sociaal-economisch bestel. De overheid trok zich terug uit de loonvorming, in ruil voor toezegging door de sociale partners van loonmatiging. Dat laatste was nodig omdat de arbeidsinkomensquote te hoog was opgelopen, waardoor ondernemingen geen ruimte meer hadden om winst te maken.

Het inzicht brak door dat de problemen met de Nederlandse economie niet van conjuncturele aard waren, maar van structurele aard. Dat gold niet alleen op sectorniveau, maar ook op bedrijfsniveau. In het bijzonder de grotere ondernemingen kenden twee structuurproblemen: op strategisch niveau en op het niveau van de werkvloer. De jaren tachtig waren de periode waarin, beginnend in de Verenigde Staten, in het bijzonder de *unrelated* portfolio's werden afgebouwd, door bedrijven in onderdelen op te splitsen. Tegelijk gold in die periode dat strategieën sterk werden gedreven vanuit het perspectief van de financiering van de onderneming. In Nederland zou aandeelhouderswaarde pas in de jaren negentig grote aandacht krijgen.

Jaar		Economie	Institutioneel
1981	Herstel		
1982			Akkoord van Wassenaar
1983		Economische crisis	Begin terugtrekkende overheid
1984			
1985			Financially driven strategies; restructuring
1986			

In de interne organisatie van ondernemingen is er in de jaren tachtig sprake van meerdere ontwikkelingen. De toepassing van computers zet verder door. In het bijzonder geldt dit dan de mechanisering van de administratieve organisatie (AO), maar ook andere toepassingen komen op, zoals de *word processor*, waarmee de typemachine wordt vervangen, naast toepassingen van de computer in de voorraadadministratie, CAD/CAM-toepassingen en dergelijke. De *personal computer* doet zijn entree, maar veelal nog niet gekoppeld aan een netwerk, het gaat om een *stand-alone*-toepassing. De IT-afdelingen binnen ondernemingen dijen uit. Philips laat zo'n achthonderd managers in Nederland deelnemen aan versnellingscursussen over het toepassen van IT. De PC wordt niet alleen toegepast als *word processor*, ook de digitale *spreadsheet* doet zijn entree, evenals de digitale *data base*. In 1985 zijn er dan ook twee SMS-publicaties over automatisering.⁹

Andere ontwikkelingen zijn de breed toegepaste technieken voor Total Quality Management, om zowel de functionele kwaliteit van producten te verbeteren als de arbeidsproductiviteit en materiaalsproductiviteit. Een verdere doorzetting van decentralisatie vindt plaats door het concept van de *business unit*, ooit door de neven DuPont geconcipeerd en toegepast in 1918, dieper in de organisatie door te zetten.¹⁰ In die context was er ook behoefte aan meer werkoverleg, participatieve besluitvorming en decentrale besluitvorming. De ervaringen met eerdere experimenten voor werkstructurering en werkoverleg in Nederland kwamen daarbij goed van pas, terwijl het gestegen opleidingsniveau, in het bijzonder door toename van werknemers met een academische opleiding, eveneens vroeg om decentrale initiatieven en besluitvorming.

9 SMS-publicatie *Automatisering binnen Personeelszaken en Flexibele automatisering, een uitdaging voor management*.

10 SMS-publicatie *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*.

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Corporate culture; stakeholders	<i>Ongeschoolde arbeid; Deeltijdarbeid in het bedrijf</i>	Kwaliteit van de arbeid
In search of excellence	<i>Trends in het sociaal beleid</i>	Quality Circles
Start focus on customers	<i>Leiding, besluitvorming, medezeggenschap; Management bij stagnatie</i>	
Downscoping starts / TQM	<i>Arbeidsduurverkorting – een beroep op creativiteit</i>	
Competitive advantage / GE introduces shared service centers / competing with information technology	<i>Automatisering binnen Personeelszaken; Flexibele automatisering, een uitdaging voor management</i>	TQM / <i>Images of organization</i>
<i>Bower's Resource Allocation Process (1970)</i>	<i>Angst voor veranderen? Een mythe!</i>	Projectmatig werken

Een verder differentiërende economie vroeg om flexibiliteit in het productie- en dienstverleningsproces. Vandaar de SMS-publicatie in 1990 over de flexibele inzet van werknemers. De preciezere financiële sturing van ondernemingen impliceerde een afbouw van voorraden waarmee tot dan toe onzekerheden in de marktvraag en in het productieproces waren opgevangen. *Just-in-time* en leveringsbetrouwbaarheid werden economisch belangrijker. Deze flexibiliteit in de productie versterkte de vraag naar tijdelijke en uitzendkrachten, terwijl ook de vraag naar deeltijdarbeid steeg.¹¹

De arbeidsparticipatie nam van 1970 tot midden jaren tachtig iets af. Vanaf de tweede helft van de jaren tachtig laat de arbeidsparticipatie echter een constant stijgende trend zien. Deze stijging kan bijna helemaal worden toegeschreven aan de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen. Het aandeel vrouwen dat zich aanbiedt op de arbeidsmarkt, steeg van 34 procent in 1985 naar 62 procent in 2008.¹² Het is bekend dat vrouwen veel beter zijn in samenwerken dan mannen.

In de jaren tachtig kwam ook de aandacht op voor cultuur in de onderneming. Hiermee werd de *humanistic control* van Elton Mayo verlaten, die zich vooral richtte op arbeidsvoldoening via taak- en werkgroepen, in aanvulling op beloning. De aandacht voor cultuur als *symbolic control* was een complementaire vorm van *control* bij de *financial control*, die nodig was voor de verdere decentralisatie en het benutten van *human capital* op de werkvloer. Het is dan ook geen toeval dat de SMS-uitgave over decentralisatie, *Unit-management*, in hetzelfde jaar (1987) verschijnt als de SMS-uitgave over cultuur. De laatste

11 SMS-publicatie *Deeltijdarbeid in het bedrijf*.

12 Köster *et al.*

Jaar	Economie	Institutioneel
1987		
1988		
1989		Val van de Berlijnse Muur
1990		Shareholder value; corporate restructuring

uitgave zou bijna 25 jaar in gebruik blijven, tot de SMS-uitgave *Leiders in cultuurverandering* (2011).

De jaren negentig – voorspoed

De jaren negentig vormden een decennium van voorspoed. Synchroon met de economie in de USA floreerde de Nederlandse economie ten opzichte van de andere Europese landen zo goed dat werd gesproken over het *Dutch miracle*. De herstructurering naar een diensteneconomie zette verder door. Waar fabrieken door deverticalisatie (de SMS-uitgave in 1991 *Inzicht in uitbesteding*) qua aantal werknemers kleiner werden, werden in het bijzonder de ondernemingen voor financiële dienstverlening groter, en ook die voor zakelijke en professionele dienstverlening.

Het was de periode waarin de na-oorlogse liberalisatie van de markten niet alleen doorgezet zou worden, maar waarin in het bijzonder de financiële markten te ver gedereguleerd zouden worden. Ook de overheid werd geacht zich anders te organiseren, bepleit onder de term *new public management*. Ondernemingen werden geherstructureerd door wijziging van hun portfolio van activiteiten (deze werd homogener of ondernemingen werden opgebroken, de SMS-uitgave in 1990 *Verzelfstandiging* en in 1998 *De waarde en waarden van concerns*), door proces re-engineering en de daaraan gekoppelde invoering van *enterprise systems* ofwel ERP-IT-systemen. Dit vormde een nieuwe wijze van werkstructurering, nu vooral in de dienstverlening, maar ook een nieuwe vorm van *workflow control*. De toon werd gezet door de nadruk op aandeelhouderswaarde, geïnduceerd door het Amerikaanse *financial capitalism*, dat op gespannen voet stond met het Europese *relationship capitalism*. Er ontstonden nieuwe

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Control revolution	<i>Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap; Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding</i>	Business units
Activity Based Costing	<i>VUT, nu en straks; De drie raden, het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad; De flexibele onderneming, mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten</i>	Outsourcing; parenting value van concerns
Stockholder revolt; codes of ethics		
Learning organization; Core competences; Corporate Governance / Valuation / The Competitive Advantage of Nations	<i>Leiden en leren leiden; Verzelfstandiging; Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties</i>	Learning organization

vraagstukken in management en organisatie, in het bijzonder in de professionele dienstverlening. In 1995 was er dan ook een SMS-publicatie over het besturen van organisaties van professionals.

De schaarste in de markt verschoof van de aanbodzijde in de economie, waar eind jaren negentig als gevolg van de proces re-engineering, miniaturisatie, dematerialisering en automatisering in vrijwel alle sectoren sprake was van overcapaciteit, naar de vraagzijde. Daarmee nam de macht van de consument toe. Binnen bedrijven vertaalde zich dat in een beweging om marktgericht respectievelijk klantgericht te opereren, waarover SMS in 1991 al een publicatie had doen uitkomen. Al deze veranderingen impliceerden ook nieuwe eisen aan werknemers, veranderende eisen met een frequentie hoger dan de periode van de traditionele *life time employment*. Met de uitgave *Management van employability* (1996) zette SMS deze term permanent op de agenda van het HR-beleid.

De jaren negentig waren de jaren van het doorzetten en de explosie van het mobiel telefoneren. De grootste verandering was de opkomst van internet, zoals dat populair werd met de browser van 1995. De laptop met modem betekende dat het telewerken op gang kwam. Het toepassen van ICT in nagenoeg alle functies en processen van de onderneming, ook in relatie met haar omgeving, betekende een sterke groei van de arbeidsproductiviteit, althans in de VS, zij het dat die pas rond 2000 goed zichtbaar zou worden. In Europa blijven de effecten van investeringen in ICT op de arbeidsproductiviteit beperkt, omdat het Europa ontbreekt aan voldoende complementaire veranderingen in *business*

Jaar		Economie	Institutioneel
1991	Voorspoed		
1992			Verdrag van Maastricht
1993			Shareholder value; corporate restructuring
1994			
1995			NAFTA
1996			Shareholder value; corporate restructuring

models en idem in de interne organisatie, waardoor de potentie van ICT niet ten volle wordt gerealiseerd.¹³

Deze veranderde wijze van organisatie van de informatie had en heeft nog steeds vergaande implicaties voor de interne organisatie van ondernemingen en de arbeidsverhoudingen op het niveau van de onderneming. De oude kenniswerker was, als percentage van de beroepsbevolking, op zijn retour; de creatieve werker en de supercreatieve werker waren aan hun opmars begonnen.¹⁴ De machtsverhoudingen binnen het systeem van arbeidsverhoudingen wijzigden. Mede geholpen door het ruim beschikbare kapitaal begonnen steeds meer werknemers hun eigen onderneming of werden zzp'er. Binnen ondernemingen wijzigde de verhouding tussen exploratie en exploitatie: *corporate venturing* werd een belangrijke vorm voor vernieuwing van de onderneming.

In deze ontwikkeling speelde de kapitaalmarkt een belangrijke rol. De toegenomen betekenis van *intangible assets*, in het bijzonder in de vorm van niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis, noopte de kapitaalmarkt ertoe om

- 13 Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2003). *Computing Productivity: Firm Level Evidence* (Working paper No. 4210-01): MIT Sloan School of Management. Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2002). *How the Interaction of Computers and Organizational Structure Affects Stock Market Valuations*: Brookings Panel on Economic Activity.
- 14 Florida, R. (2004). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Empowerment Enterprise Resource Planning	<i>Inzicht in uitbesteding; Marktgericht ondernemen</i>	
The Balanced Scorecard / exploratie versus exploitatie	<i>De manager en het verzuim</i>	Core competence
Corporate Downsizing / corporate venturing / BPR / <i>Managing with Dual Strategies / Benchmarking</i>	<i>Veertig-plussers in de onderneming; Verplating van organisaties</i>	Procesmatig werken / Post-Capitalist Society
Derivatives / first examples of disembedded organization of information / Hypercompetition	<i>De nieuwe werknemer?!; Unit Management II – ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming; Horizontale synergie</i>	Business process re-engineering; synergie
Vertical de-integration; internet / creative destruction	<i>Management transfers – kansen en risico's bij het werven van extern management; Besturing van professionele organisaties-van praktijk naar onderneming</i>	Kennismanagement / Trust
Strategic alliances; M&A	<i>Management van employability – nieuwe kansen in arbeidsrelaties</i>	Employability

de waarde van de onderneming niet langer te bepalen op basis van de waarde van de activa, zoals op de balans van de onderneming, maar op basis van de toekomstige kasstromen. Daarin wordt dan automatisch de waarde van *human capital* en *social capital* in de onderneming meegenomen. Diezelfde benadering impliceerde ook dat er een grote gevoeligheid ontstond voor fluctuaties in de feitelijk gerealiseerde kasstromen en dat ondernemingen gedwongen werden in ieder geval de interne oorzaken van fluctuaties te mitigeren, wat resulteerde in het vraagstuk van risicomanagement.

Dit spoorde overigens met wijzigingen in de samenleving, waarin als gevolg van economische crisis en ook grote bedrijfsaffaires het vertrouwen in staat, wetenschap, deskundigen en grote bedrijven, maar ook instituties afnam, resulterend in wat de socioloog Beck noemde de risicosamenleving. SMS publiceerde in 2007 dan ook een essay over wederkerig risicomanagement in de arbeidsverhouding.

Economisch gesproken zou de omslag naar exploitatie van niet in discrete producten belichaamde kennis moeten betekenen dat ondernemingen systematischer synergieën zouden exploiteren. Kennis is immers een semipubliek goed, ook in de interne organisatie. SMS had daarover in 1994 twee publicaties: *Horizontale synergie* en een nieuwe editie van *Unit Management* met de nadruk op samenhang in de onderneming. Het zou nog tien jaar duren voordat de exploitatie van synergieën echt op gang zou komen.

Jaar		Economie	Institutioneel
1997	Voorspoed		
1998		Aziëcrisis	
1999			
2000			
2001			
2002		Internet bubble	Regulering, IFRS, SOX

Het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw: flipflop in de economie

De periode van voorspoed in de jaren negentig liep averij op met de internet-bubbel van 2001, die overigens voor Nederland dieper ingreep dan voor andere landen. Niettemin kwam het herstel weer spoedig op gang in het decennium vanaf 2001, tot de grote, diepgaande crisis in 2007. In die periode waren er de opkomst van de zzp'er en een verdere groei van het uitzendwerk.

De grote managementtypes lijken na 2001 voorbij te zijn, afgezien van de grote belangstelling voor *shared service centers* (SMS-publicatie in 2003). De discussie gaat dan over de rol van de aandeelhouder, in het bijzonder over de vraag of *private equity* als enige nog in staat is het bestuur van de onderneming te disciplineren of te ontregelen (SMS-publicatie *De ontwortelde onderneming*, 2009). Ook hier komt hoogmoed voor de val met die diepe financiële en economische crisis vanaf 2007.

Opmerkelijk in dit laatste decennium is dat Bower zijn zo befaamde *bottom-up resource allocation process* terugroept. Deze decentrale vorm van het ontwikkelen van initiatieven, budgetteren en toewijzing van investeringsmiddelen loopt vast in een woud van *budget gaming* en *satisficing behavior* als gevolg van het systeem van bonussen en de dominante rol van *intangible assets*, in het bijzonder de niet-codificeerbare persoonsgeboden kennis. Dan blijkt dat in een aantal ondernemingen de weg uit dat probleem al gevonden is: niet langer staat de structuur centraal in het besturen van de onderneming, maar de orga-

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
	<i>Decentralisatie van personeelsmanagement – het dilemma tussen ondernemen en besturen; Rijden managers door rood licht?</i>	Rapport commissie Peters (Corporate Governance)
Risk management / rise of economic organization theory / acknowledgment of role of personal knowledge and its ownership	<i>De waarde en waarden van concerns; Managementconcepten in beweging – tussen feit en vluchtigheid</i>	Netwerkorganisaties
Modularity / information rules / network economy	<i>De bakens verzet – publieke taakorganisaties in verandering</i>	e-Commerce
Performance management / The information age	<i>Kennis delen in de praktijk – vergaren, uitwisselen en ontwikkeling van kennis met ICT; Belonen in strategisch perspectief; Het onmisbare middenkader; E-business voor gevestigde ondernemingen</i>	Maatschappelijk ondernemen (SER)
Strategic supremacy		
Cradle to Cradle Critique on Information	<i>Arbeidsrelaties op maat – naar een derde contract?; Werk(en) moet wel leuk zijn</i>	

nisatie van de informatie en idem die van de besluitvorming. Zie daarover de SMS-publicatie over de multidimensionale organisatie (2008). Daarmee lijkt de *umwertung* van alles wat typerend was voor leiding, organisatie en werkvloer zoals hiervoor geschetst aan het begin van de jaren zeventig compleet.

Appreciatie

In zijn bijdrage schrijft Peter Elverding over Barbera van Dijkum: 'Jij stuurde zachtjes mee op de goede onderwerpen.' Wissema wijst op de vraaggestuurde instelling van de SMS. Wie deel uitmaakt van, onderwerp is van de hiervoor geschetste veranderingen voelt ze wel, ziet bij vlagen wat er aan de hand is, maar zal vrijwel nooit vanuit een totale visie of idem begrip kunnen bepalen wat er wel en wat niet en wanneer en hoe moet gebeuren. Dan zien we in de SMS de kracht van een netwerk van ondernemingen en later ook andere instellingen, met daarin als centrale actor Barbera van Dijkum, dat in een combinatie van denken en doen telkens weer nieuwe inzichten boven tafel haalt en telkens weer via publicaties grotere groepen ondernemingen weet te stimuleren verder te gaan met de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en de arbeidsverhoudingen daarin.

SMS geeft zich niet over aan grootse beschouwingen of etherische onderwerpen, op een enkele uitzondering na is het oog gericht op de onderneming, op de bedrijfsvoering, ongeveer *in synch* met de grotere internationale ontwikkelingen en in het bijzonder hoe en wanneer die hun uitwerking hebben in de specifieke Nederlandse verhoudingen. Hoewel we in Nederland vaak mopperen over onze organisaties, behoren ze, macro-economisch gezien, tot de top van de wereld in termen van efficiency en kwaliteit van de arbeid.

Natuurlijk, om met Anton Philips te spreken: 'Het kan altijd beter.' Ondernemen is het voortdurend aanpassen van de onderneming en haar interne orga-

Jaar		Economie	Institutioneel
2003	Voorspoed		
2004			
2005			
2006			

nisatie aan veranderende omstandigheden, van welke aard dan ook. In hun functioneren zijn ondernemingen mede afhankelijk van hun omgeving. Als er dan in die omgeving een netwerk is van bedrijven en onderzoekers dat op een vertrouwde wijze ondernemingen behulpzaam is, zodat ondernemingen en instellingen met die veranderingen weten om te gaan, dan is dat een belangrijke factor in de concurrentiekracht van de Nederlandse economie.

Veertig jaar managementboeken – twee opvattingen

Al sinds de jaren twintig van de vorige eeuw, met zeker een nieuwe golf na de Tweede Wereldoorlog, was er in Nederland een grote belangstelling voor nieuwe technieken voor de bedrijfsvoering en leidinggeven en publicaties daarover. De vraag is wat de specifieke rol is van aanvankelijk de Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, voortgezet als Stichting Management Studies (SMS), bij het laten uitvoeren van empirisch onderzoek en het realiseren van publicaties daarover. In de jaarverslagen van de SMS worden daarover geen beschouwingen aangetroffen. Statutair is vastgelegd dat de doelstelling van de SMS is het (laten) verrichten van onderzoek naar actuele managementvraagstukken en daarmee een bijdrage leveren aan het goed functioneren van ondernemingen en arbeidsorganisaties. In het jaarverslag over 1979 schrijft het bestuur: ‘... dat het de Stuurgroep primair te doen is om studieresultaten waar beleidsvoerders in bedrijven iets aan hebben. Dat kan zijn

- door inzicht te verschaffen in de samenhang van factoren die van invloed zijn op actuele sociale vraagstukken;
- door ervaringen ten aanzien van de behandeling van bepaalde sociale vraagstukken voor te leggen aan een brede kring van bedrijven, en
- door op onderzoek of ervaring gefundeerde concrete oplossingen aan te geven voor in veel organisaties bestaande vraagstukken.’

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Open innovation	<i>Het eindspel – werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces; Shared Service Centers – van kostenbesparing naar waardecreatie</i>	
Time-driven ABC / rise of the creative class / co-creating value with customers / strategy map / IT-Governance	<i>De dialoog als vroege Poortwachter; Productiviteit in dienstverlening</i>	Private equity
Shift from conduct-level strategy to structure level strategy: Blue Ocean Strategy	<i>Maatwerk in overleg; Controle is goed, vertrouwen nog beter</i>	
Evidence Based Management	<i>Alliantiebesturing</i>	

In het voorwoord van de SMS-uitgave *Management concepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid* (1998) lezen we: ‘Hoewel de SMS al vele jaren stelt dat haar studies gericht zijn op het “ontmythologiseren” van allerlei concepten door concentratie op effectieve toepassing in de praktijk, zou de hiervoor genoemde kritiek [op managementtypes, charlatans met mooie woorden] ook op de eigen activiteiten [van SMS] van toepassing kunnen zijn.’ De praktische toepasbaarheid in de praktijk van nieuwe concepten en inzichten staat voorop, wat gerealiseerd wordt door elke publicatie te baseren op empirisch onderzoek, in de vorm van casebeschrijvingen. Toch is deze ontmythologisering niet de kern van de activiteit van SMS. Zo schrijft het bestuur in het jaarverslag van 1995: ‘Actualiteit en beleidsrelevantie zijn voor programmacommissie en Bestuur een belangrijk criterium voor de keuze van de te bestuderen onderwerpen. [...] In de afgelopen jaren is de SMS er veelal in geslaagd met haar publicaties op een juist tijdstip op de markt te komen.’

In essentie moet het werk van de SMS en haar voorganger gezien worden in de context van de sociaal-economische ontwikkeling van Nederland na de Tweede Wereldoorlog en de rol daarin van kennisoverdracht met betrekking tot ontwikkeling en verbetering van de bedrijfsvoering. In het bijzonder was er vanaf eind jaren zeventig een explosie van nieuwe managementconcepten.

Het vraagstuk van overdracht van nieuwe concepten voor bedrijfsvoering en management dateert al van eind negentiende eeuw in de Verenigde Staten. Een belangrijk gegeven hierbij is dat nieuwe concepten voor de bedrijfsvoering en management steeds ontstaan in de praktijk van vooroplopende ondernemingen.¹⁵ Het blijkt dan dat ‘normale’ kanalen voor kennisoverdracht, formele opleidingen, publicaties in tijdschriften en boeken, niet goed functioneren voor

15 Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2003). *What's the big idea?: creating and capitalizing on the best management thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Jaar	Economie	Institutioneel
2007	Financiële crisis	
2008		
2009		
2010		
2011		

een efficiënte overdracht van nieuwe kennis naar een grotere groep ondernemingen die daar baat bij zou kunnen hebben.¹⁶ Er is sprake van te trage overdracht van kennis en ook zijn er doorgaans problemen bij de vertaling van ervaringen elders naar de specifieke eigen situatie. De strenge antitrustwetgeving in de Verenigde Staten, anders dan in Europa, stond ook in de weg dat ondernemingen onderling nieuwe ervaringen met betrekking tot de bedrijfsvoering uitwisselden. In de Verenigde Staten waren het in het eerste kwart van de twintigste eeuw vooral managementconsultants die nieuwe ontwikkelingen opmerkten en die vervolgens overdroegen naar andere ondernemingen, die zo het probleem van de hoge transactiekosten voor de volgende ondernemingen om zich nieuwe kennis te verwerven met betrekking tot de bedrijfsvoering, oplosten.¹⁷ Tezamen met het gegeven van de in de negentiende eeuw ontstane grote markten en technologische vernieuwingen resulteerde dit erin dat in de Verenigde Staten eind jaren twintig een niveau van arbeidsproductiviteit werd gerealiseerd dat in Europa pas begin jaren zestig zou worden gerealiseerd. In Nederland werd dit Amerikaanse model niet gekopieerd. Er was hier geen sprake van een strenge antitrustwetgeving, maar van het tegenovergestelde, geheel in de traditie van het Europese *relationship capitalism*. Daarin werken werkgevers onderling samen, en met werknemersorganisaties en met de overheid. De Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk onderzoek, vooral gedreven door directeurs personeelszaken van de deelnemende ondernemingen, was gericht op onderlinge kennisuitwisseling, wat tot uitdrukking kwam in het gegeven dat tot 1982 de onderzoeksresultaten in eigen beheer werden uitgegeven.

Nadien werden de onderzoeksresultaten in boekvorm gepubliceerd en in de handel gebracht door uitgeverij Koninklijke Van Gorcum in Assen. Ook hier

16 McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.

17 McKenna *op. cit.*

HBR*	SMS-publicaties	Karsten & Van Veen**
Supercapitalism Time-driven Activity Based Costing; The demise of cost centers and profit centers	<i>De winst van productiviteit; De toekomst van de arbeidsrelatie</i>	
Strategy Execution / Emergence of the multidimensional organization	<i>Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties; Innovatieroutine</i>	
Social media	<i>Springen over de grens; De ontwortelde onderneming</i>	
	<i>Shared Service Centers II; Het nieuwe werken ontrafeld</i>	
Shared Value		

is weer sprake van een goede *timing*, want rond die periode begint de tot dan toe wat kabbelende stroom aan managementboeken te exploderen in aantal onderwerpen en oplagen. Ook begint dan de groei van bedrijfskundeopleidingen in aantal en aantal studenten, evenals een groei van adviesbureaus. Die laatste brengt met zich mee, mede ook ingegeven door het succes van de BCG-publicatie van de *growth-share matrix*, dat adviesbureaus markten creëren, zich profileren en marketing bedrijven door het publiceren van boeken. Het is dan ook het begin van de explosie aan *business fads*.*

Het is dan opvallend dat SMS als initiator van onderzoek en daarover gepubliceerde boeken zich een stabiele plaats weet te verwerven in de Nederlandse markt voor managementboeken en niet is weggedrukt in het commerciële geweld, zoals is gebeurd met bijvoorbeeld de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming. Dit kan verklaard worden door een aantal factoren.

In de eerste plaats is daar de keuze voor onderwerpen, respectievelijk de *timing* daarvan. Deze keuze wordt gemaakt op basis van wat betrokkenen bij SMS, in het bijzonder de leden van de Wetenschappelijke Stuurgroep, aangevuld met via enquêtes onder de donateurs verkregen informatie, als problemen of *issues* ervaren. Dus niet zoals bijvoorbeeld Peter F. Druckers concept van *management by objectives & self-control*, gepubliceerd in 1954 als onderdeel van de door economen als Von Hayek in 1945 voorziene noodzaak voor verdere decentralisatie ter verhoging van de informatieverwerkende capaciteit van ondernemingen, wat pas decennia later zou worden begrepen.

Ten tweede is er de keuze van bedrijven die participeren in het door SMS verlangd empirisch onderzoek. Dit zijn niet noodzakelijk bedrijven die vooroplopen, maar eerder bedrijven die worstelen met een problematiek. Hierdoor wordt niet, zoals in veel Amerikaanse managementboeken, de nadruk gelegd op een nieuw concept dat tot succes heeft geleid bij enkele ondernemingen en dus door andere ondernemingen ook toegepast zou moeten worden. In de casestudies van SMS staat het leerproces centraal, met al zijn onvolkomenheden: hoe een specifieke onderneming een vraagstuk aanpakt, zonder dat daarbij sprake is van perfectie. Hierdoor nodigen de casebeschrijvingen uit tot discussie respectievelijk hebben ze veeleer als functie dat in andere ondernemingen betrokkenen zich in de casebeschrijving kunnen herkennen, niet zozeer in de oplossing, maar meer in het proces hoe er te komen. Daarmee hangt samen een derde factor: de stijl waarin de door SMS gepubliceerde boeken worden geschreven.

Amerikaanse managementboeken zijn onderworpen aan een strikte opvatting over wat daarin mag staan en in welke stijl ze worden geschreven, of beter,

* Ook wel genoemd *managemant fads*, een plots opkomen snel populair concept of techniek voor organisatie of leidinggeven, bijvoorbeeld *one-minute management* of 360-graden feedback, waarvan de meeste ook weer verdwijnen.

geredigeerd dienen te worden. Amerikaanse managementboeken maken in de eerste plaats onderdeel uit van de mediacultuur (en pas dan van het systeem van kennisoverdracht). In een mediacultuur is het leven een geheel van pseudo-gebeurtenissen, bestaande uit verhalen, beelden en belevenissen. Daarin moet alles wat gezien of beluisterd wordt direct en bijvoorkeur ook nog onbewust begrepen kunnen worden. Daarbij geldt ook dat alle uitingen – beeld, geluid, schrift – een maximale invloed moeten uitoefenen op een massapubliek. Dit is dan ook het uitgangspunt van uitgevers en *editors* van managementboeken en idem artikelen in de Verenigde Staten.¹⁸

De stijl waarin Amerikaanse managementboeken worden geschreven gaat in essentie terug op de formules van Readers Digest van rond 1900, samengevat door een uitspraak van de Amerikaanse historicus Daniel J. Boorstin: 'In this new world, where almost everything can be true, the socially rewarded art is that of making things seem true.'¹⁹ Daarmee zijn het beelden, imago's die in de plaats komen van wat werkelijk is. Het beeld van een idee is bepalender dan waar het werkelijk voor staat en het creëren van zulke beelden is waarom het gaat bij managementboeken, niet om een technische beschrijving van het op te lossen economische probleem in de bedrijfsvoering.

Zo'n beeld, *imago*, moet aan zes vereisten voldoen.²⁰

- 1 Een imago is synthetisch, ontworpen om een indruk te maken (het komt niet voort uit de werkelijkheid).
- 2 Een imago is geloofbaar. Dat wil zeggen, het imago moet in het denken van de mensen de plaats innemen van waar het echt over gaat, maar zonder dat het indruist tegen de gewone regels van het gezond verstand.
- 3 Een imago is passief. Het imago is niet het resultaat van feitelijk handelen. Doordat betrokkenen, in het geval van managementideeën management en medewerkers, het idee op zichzelf projecteren, gaan beide partijen erin geloven.
- 4 Een imago is levendig en concreet. Door met een management *fashion* te werken hebben we het idee innovatief, professioneel, ondernemend etcetera te zijn.
- 5 Een imago is vereenvoudigd. Een imago moet simpeler zijn dan waarnaar het verwijst. Wanneer bijvoorbeeld bij het imago 'cocreatie' alle juridische aspecten of accountingsaspecten ook worden uitgelegd, wordt daardoor de idee van 'cocreatie' in zijn aantrekkingskracht vermoord.
- 6 Een imago is dubbelzinnig, het zweeft ergens tussen verwachting en werkelijkheid, het mag geen aanstoot geven en de verlangens van allerlei verschil-

18 Clark, T., & Greatbatch, D. (2004). Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books. *Management Communication Quarterly*, 17, 396-424.

19 Geciteerd in Clark & Greatbatch.

20 Boorstin, D. J. (1969). *Het imago; of: Wat is er met de Amerikaanse droom gebeurd?* Den Haag: Leopold, p. 253 e.v.

lende mensen moeten erin passen. En, zo schrijft Boorstin, een imago mag niet ontmaskerd kunnen worden.

Het moge duidelijk zijn dat SMS in haar publicaties haaks staat op nagenoeg al deze punten waarop Amerikaanse managementboeken zijn gebaseerd. Met de publicatie *Angst voor veranderen? Een mythe!* ging SMS ook regelrecht in tegen de – nu nog – heersende opvatting van het adviesvolkje dat, ook met oog op de eigen portemonnee, verandering in organisaties vooral problematiseert. Is de Nederlandse cultuur dan geen mediacultuur, zoals die in de Verenigde Staten? Uiteraard speelt dat ook in Nederland, en ook het Nederlandse bedrijfsleven, vooral de Nederlandse advieswereld, blijkt gevoelig te zijn voor de Amerikaanse aanpak. Na de VS heeft Nederland het hoogste aantal consultants per honderdduizend inwoners. Maar in weerwil van die mediacultuur is er toch nog iets van Hollandse nuchterheid, het gericht zijn op de feitelijkheid en praktische oplossingen. Waar in Amerikaanse boeken retoriek en amplificatie de boventoon voeren, uitgewerkt in een apodictische stijl van schrijven (*managers must ...*), staat in Nederland de gezamenlijke discussie voorop en het, wel met externe impulsen, gezamenlijk zelf ontdekken wat er in de eigen situatie moet gebeuren.

Behalve de keuze van het onderwerp is dan evenzeer belangrijk de keuze van de stijl en de structuur die gehanteerd worden voor in dit geval een SMS-publicatie. In zijn bijdrage schrijft J.G. Scheurer, voorzitter van de programma-commissie van de SMS gedurende 1990-1997, dat een SMS-publicatie moe(s)t voldoen aan de volgende criteria.

- Het moest gaan over een onderwerp dat ook na publicatie (twee jaar na het genereren van het onderzoeks idee) nog verrassend en actueel is.
- Er mocht een klein beetje definiëring en theorie in, maar niet te veel.
- Het moest de lezer kort informeren over de 'state of the art'.
- Van groot belang werd geacht een kritische analyse van opvattingen en praktijken.
- Een en ander moest worden getoetst met een empirisch onderzoek.
- Ten slotte moest de opgedane kennis vertaald worden naar bruikbare praktijkadviezen.

Het gaat dan om meer dan helder en toegankelijk schrijven, het is principiëler dan dat. Het is in die kwestie van stijl en structuur waarin de rol van Barbera van Dijkum, naast haar overigens bepaald niet onbeduidende inbreng als secretaris van SMS, het meest naar voren komt en van betekenis is voor het werk van SMS en de door SMS ingeschakelde auteurs/onderzoekers. Scherp, scherpzinnig, actief, initiatief nemend, soms zelfs zinnen uitschrijvend, teksten deels herschrijvend (Elverding), vasthoudend, overtuigend en vooral ook met een consistente lijn zorgde Barbera van Dijkum voor een stijl van managementboeken zoals die paste en past in de typisch Nederlandse verhoudingen, niet in het minst ook in de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

Uiteraard werd er ook met de stijl gevarieerd, afhankelijk van onderwerp en onderzoekers/schrijvers. Soms werden er concessies gedaan, maar nooit werd toegegeven aan de Amerikaanse opvatting van managementboeken, waar die bij anderen in Nederland wel wortel schoot. Zeker, ook in het bestuur van SMS werd aangedrongen op niet te lijvige publicaties; zoals een van de voorzitters het eens formuleerde: 'Een SMS-boek moet op een vlucht van Amsterdam naar Londen gelezen kunnen worden.' Waar een onderwerp zich daarvoor niet leende, werd van die regel afgeweken, zoals in het laatste boek over organisatiecultuur.

Een andere factor van belang voor het werk van SMS is dat onderzoek niet wordt verricht vanuit een academische context; het is niet theoriegestuurd, maar vraaggestuurd vanuit een groep van ondernemingen. Het is het SMS-bestuur, gehoord de programmacommissie en de donateurs, die de onderwerpen bepaalt. Voor onderzoekers is van belang dat via de SMS een veel betere toegang tot en medewerking van ondernemingen en instellingen kan worden verkregen voor onderzoek dan dit het geval is vanuit de universiteit. Hierin ligt een belangrijke rol van de SMS en haar netwerk. Het is bekend dat academische onderzoekers vaak moeite hebben om toegang te krijgen tot ondernemingen om praktijksituaties te onderzoeken, terwijl de respons op door academici uitgezette enquêtes, met enkele uitzonderingen, laag is. Met de sterke groei van het advieswezen, zeker in de jaren negentig van de vorige eeuw, zijn ook de adviesbureaus opgekomen als onderzoeker en publicisten van managementboeken, vooral om zich te profileren op de adviesmarkt en als instrument voor marketing. SMS heeft zich daardoor niet laten beïnvloeden. Ook in die gevallen dat SMS voor een onderzoek gebruikmaakte van een commercieel adviesbureau: de doelstellingen en normen van SMS waren en blijven dominant.

De aan het begin van dit hoofdstuk geciteerde woorden van mr. De Jong exploreren in kracht en betekenis wanneer ze worden gelezen tegen de achtergrond van de immense en complexe veranderingen in de periode waarin Barbera van Dijkum SMS heeft uitgebouwd tot het gezaghebbend en gewaardeerd instituut dat het nu is (en zal moeten blijven). Bij mijn weten heeft ze bij al die veranderingen nooit getwijfeld; continu informeerde zij zich via literatuur en personen over nieuwe ontwikkelingen. Evenmin heeft zij zich door al die gebeurtenissen en veranderingen het hoofd op hol laten brengen. Nuchterheid en concentratie op het doel van SMS zorgden voor een stabiele koers. Internationaal is er een omslag gaande van *management by objectives* naar *management by values* om met de *information overload* van de *informational society* te kunnen omgaan. Het bewust-zijn waar de SMS voor staat, de identificatie daarmee, het voorleven van de waarden van SMS in combinatie met haar persoonlijke waarden van verantwoordingszin, vasthoudendheid, soepelheid, diplomatieke gaven en integriteit vormen een toonbeeld van hoe een persoon, Barbera van Dijkum, ervoor kan zorgen dat een institutie als SMS, een netwerk van bedrijven en personen, constructief, vruchtbaar, met *due process*, met zeer ingrijpende maatschappelijke veranderingen kan omgaan en veel ondernemingen en instellingen in Nederland heeft geholpen met die ingrijpende ontwikkelingen om te gaan.