

Living apart together? : over de spanning tussen theorie en praktijk in de bedrijfskunde

Citation for published version (APA):

Dam, van, C., Keizer, J. A., & Kempen, P. M. (1990). Living apart together? : over de spanning tussen theorie en praktijk in de bedrijfskunde. *Bedrijfskunde : Tijdschrift voor Modern Management*, 62(2), 173-187.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1990

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Prof. dr. C. van Dam, dr. J. A. Keizer en prof. dr. P. M. Kempen*

Living apart together?

Over de spanning tussen theorie en praktijk in de bedrijfskunde

Eens per twee jaar organiseert de Stichting Nederlandse Organisatie voor Bedrijfskundig Onderzoek (NOBO) een onderzoeksdag. Op deze dag wordt een doorsnee gepresenteerd van het lopende onderzoek op het terrein van de bedrijfskunde. De presentaties hebben zowel betrekking op resultaten van reeds voltooid onderzoek, als op tussentijdse resultaten van voortgaand onderzoek. Op 9 november 1989 werd te Veldhoven de vierde onderzoeksdag gehouden (NOBO 1989). De auteurs van dit artikel hebben op deze dag de slotlezingen gehouden. Daarin hebben zij een beoordeling gegeven van het gepresenteerde onderzoek, bekeken vanuit de theorie en de bedrijfskundige praktijk. In dit artikel wordt de inbreng vanuit deze beide invalshoeken geïntegreerd.

1. Inleiding

1.1. Het forum van de vakgenoten en het forum van de gebruikers

Voor de ontwikkeling van wetenschap is onderling gesprek tussen vakgenoten over ideeën en onderzoeksresultaten onmisbaar. Dit geldt voor wetenschap in het algemeen, maar wellicht

voor de wetenschapsbeoefening in het kader van de bedrijfskunde in het bijzonder, omdat zij als wetenschap nog in haar adolescentieperiode verkeert. De identiteit van het vak bedrijfskunde roept ondanks, of misschien ook wel vanwege, de snelle groei van de faculteiten vragen op. Hoewel het idee van een multidisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met vraagstukken in en rond organisaties niet nieuw is, leidt het toepassingsgerichte karakter van de studie, de breedte van het onderzoeksgebied, het ontbreken van een eigen disciplinaire methodologie en de sterke externe gerichtheid van de bedrijfskunde bij voortdurend tot discussie zowel binnen de faculteiten zelf als binnen de universiteiten waartoe deze faculteiten behoren (Van Gils e.a., 1987, p. 35-37). Het gaat in deze discussies over de wijze waarop een op de praktijk gerichte wetenschap zou moeten worden gestructureerd en over inhoudelijke vragen betreffende de verhouding tussen criteria van wetenschappelijkheid en criteria van relevantie voor de praktijk (o.a. Bommers, 1983; Feitsma, 1983; Janssen, 1983; Van Berkel, 1984 en Van Gils, 1984). Een van de mogelijkheden om te werken aan een duidelijker profilering van het vak bedrijfskunde als een vorm van praktijkgerichte wetenschapsbeoefening ligt in het serieus met elkaar bespreken van de ontwikkelingen op het terrein van het bedrijfskundige wetenschappelijk onderzoek. De NOBO-onderzoeksdag biedt daartoe een goede mogelijkheid. De op de NOBO-dag bijeengekomen onderzoekers nemen kennis van elkaars probleemstellingen, methoden en resultaten. De individuele onderzoekers tre-

* De auteurs zijn verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven.

Prof. dr. C. van Dam is hoogleraar Financiële Bedrijfskunde, directeur van het Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen in het slot Zeist en hoofdredacteur van *Bedrijfskunde*.

Dr. J. A. Keizer is universitair docent bij de vakgroep organisatiekunde.

Prof. dr. P. M. Kempen is hoogleraar organisatie-adviesprocessen en directeur Corporate Organisation and Efficiency bij Philips International B.V.

den als het ware voor het forum. Het begrip forum biedt goede aanknopingspunten voor het nader aanduiden van de functies die een dergelijk bijeenzijn kan hebben.

Primair is dit een forum van de vakgenoten (De Groot, 1961a, p. 28), gericht op het waarderen van het werk van de onderzoekers met betrekking tot de mate waarin zij een bijdrage leveren aan het beschrijven en verklaren van relevante verschijnselen op het vakgebied. Deze forumgedachte heeft de laatste jaren een interessante wijziging doorgemaakt. In het aanvankelijk door De Groot beschreven concept lag de nadruk op de vraag in hoeverre de min of meer algemeen aanvaarde methodologische spelregels worden gehanteerd.

Later heeft De Groot (1982) het belang benadrukt van de theoretische discussie over de ontwikkeling van een 'werktheorie' die kan dienen als kader voor verder empirisch onderzoek (Van Strien, 1986 en Köbben, 1989).

Men kan daarnaast ook spreken over een forum van de gebruikers van wetenschap. Resultaten van wetenschappelijk onderzoek hebben een adres. Zij zijn niet alleen bedoeld als bijdragen aan theoretische discussies, maar ook om gehoor te vinden en toegepast te worden in de praktijk. Hofstee spreekt in dit verband van aan het 'universeel gehoor geadresseerde wetenschappelijke uitspraken' (Hofstee, 1981 en Van Strien, 1986). Zeker voor een bedrijfskunde die zichzelf verstaat als een op toepassing gerichte wetenschap, is de vraag in hoeverre haar resultaten relevant zijn voor de praktijk niet minder belangrijk dan de vraag naar consensus over de theorie. Hoewel de NOBO-onderzoekdag, gezien de achtergrond van de deelnemers in eerste instantie moet worden gekarakteriseerd als een forum van vakgenoten, lag in de vraagstelling voor de slotlezingen nadrukkelijk besloten dat ook de vraag naar de aansluiting op – en de bruikbaarheid in – de praktijk van het gepresenteerde onderzoek diende te worden gesteld.

De NOBO-dag biedt de mogelijkheid om vanuit beide forumfuncties te kijken naar het bedrijfskundige onderzoek.

1.2. Opzet van dit artikel

Dit artikel biedt een weergave van de op de NOBO-dag 1989 gepresenteerde evaluatie. De nadruk ligt niet op een wetenschaps-theoretische beoordeling van het huidige bedrijfskundige onderzoek. Wij hebben vanuit een praktische en een meer theoretische invalshoek het onderzoek reliëf gegeven door een aantal empirische feiten en gegevens te leggen naast het op de NOBO-dag gepresenteerde onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 2 het bedrijfskundige onderzoek nader gekarakteriseerd. Gezien de procedure die ten grondslag lag aan het verzamelen van de op de NOBO-dag gepresenteerde onderzoeken gaan we ervan uit dat dit onderzoek een redelijke doorsnede vormt van het lopende onderzoek op het vakgebied (Theeuwes, 1989, p. 3), en dat dientengevolge de uitspraken over het bedrijfskundige onderzoek van toepassing kunnen worden geacht op het lopende bedrijfskundige onderzoek in het algemeen.

Daarna worden achtereenvolgens de resultaten van een aantal empirische verkenningen gepresenteerd.

In paragraaf 3 wordt de ontwikkeling van het vak afgemeten aan de thema's die in de loop van de tijd de hoofdindeling uitmaakten van het tijdschrift *Bedrijfskunde* en de thema's waaraan tijdens vorige NOBO-dagen aandacht is besteed.

In paragraaf 4 wordt de aansluiting van het onderzoek op de wensen en behoeften in de praktijk geanalyseerd door te kijken naar:

- de werkplek waar afgestudeerde bedrijfskundigen terechtkomen en de aanvullende behoeften aan kennis en/of vaardigheden van deze alumni;
- de mate waarin organisatie-adviesbureaus de thema's die op de NOBO-dag zijn behan-

- deld vinden aansluiten bij de vragen die hun door cliënten worden gesteld en bij hun eigen behoeften aan kennis en inzicht;
- de organisatievraagstukken die op de agenda staan van een aantal grote bedrijven in Nederland ('de Club van Zeven');
 - vragen, problemen en attitudes van een aantal grote Amerikaanse concerns ten aanzien van actuele bedrijfskundige thema's (Conference Board, 1989).

Tot slot worden in paragraaf 5 de tussentijds vermelde conclusies bijeengebracht en voorzien van enkele kanttekeningen en aanbevelingen.

2. Karakterisering van het gepresenteerde bedrijfskundige onderzoek

Met betrekking tot het op de NOBO-onderzoeksdag gepresenteerde onderzoek hebben wij bekeken:

- welke methode de verschillende onderzoekers hebben gehanteerd: de empirische cyclus (in kwalitatieve en/of kwantitatieve zin) in een duidelijk omschreven onderzoekssituatie versus modellenbouw op basis van literatuurstudie;
- wat de reikwijdte of generaliseerbaarheid van de uitkomsten is en op welke populatie de uitkomsten betrekking hebben;
- tot welke uitkomst het onderzoek leidt: inzicht en kennis versus modellen, methoden, en (meet)instrumenten.

N.B.: een indeling van de presentaties op basis van de hier gestelde drie factoren is weergegeven in een bijlage bij dit artikel.

Ten aanzien van de gehanteerde methode kan worden geconcludeerd dat er in twaalf van de 24 presentaties sprake is van een nadrukkelijk empirische benadering: vanuit een conceptueel kader worden via een meetmethode feiten en gegevens verkregen en vervolgens geanalyseerd en geïnterpreteerd. In de andere gevallen

worden geen nieuwe feiten en gegevens verzameld, maar worden reeds bestaande theoretische en empirische gegevens opnieuw geanalyseerd en geordend.

Wat de vraag betreft op welke concrete empirische werkelijkheid de onderzoeksuitkomsten betrekking hebben – met andere woorden wat de reikwijdte is van het onderzoek – kan onderscheid worden gemaakt tussen het probleemgebied waarop het onderzoek zich richt en de concrete situatie waarin het onderzoek plaatsvindt. Elk onderzoek start vanuit een bepaalde bedrijfskundige probleemstelling. De onderzoeken verschillen echter van elkaar in de mate waarin de uitkomsten kunnen worden generaliseerd. De opzet van sommige onderzoeken brengt met zich mee dat de uitkomsten van toepassing zijn op een beperkte, min of meer nauwkeurig te specificeren, bedrijfssector (of deel daarvan). Andere hebben betrekking op een bepaald bedrijfskundig probleem en wordt aan de uitkomsten geldigheid toegeschreven ongeacht de specifieke context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Deze indeling laat zien dat er voor twee derde van de gepresenteerde onderzoeken een duidelijke samenhang bestaat tussen empirisch- en sectorgericht en tussen theorie- en themagericht onderzoek.

Van de elf onderzoeken die expliciet van toepassing zijn op een bepaalde bedrijfs- of organisatiesector, richten acht zich op het midden- en kleinbedrijf (MKB). Van deze acht spitsen zich zeven toe op de metaal- (of daarmee verwante)sector, en één op de detailhandel (Boorsma/van Kooten). Van de overige drie heeft er één betrekking op de gezondheidszorg (Jorna e.a.), één op het bedrijfsleven in het algemeen (Kouwenhoven) en één op de grote ondernemingen (de Vries/van de Water).

Van de dertien themagerichte onderzoeken hebben vijf betrekking op de bestuurlijke informatiekunde (Lappöhn, Heemstra/Kusters, Stegwee, Beers, Pels/Wortmann), vijf op productie-

management en logistiek (Krabbendam/Boer, Vliegen/Van Mal, van der Burg, Dirne en Slomp), één op het (her)ontwerpen van organisaties (Van Eijnatten/Hoevenaars). Eén op marketingstrategie (Van Engelen) en één op Raden van Commissarissen (De Jongh).

In het onderstaande schema vatten we de resultaten van de hierboven weergegeven analyse samen. Zoals eerder vermeld, zijn de uitkomsten in hun geheel in een bijlage bij dit artikel opgenomen. Per gepresenteerd onderzoek worden daarin enkele trefwoorden ter typering genoemd. De indeling van het onderzoek in rubrieken vindt plaats conform de indeling welke door de voorbereidingscommissie van de NOBO-dag is gehanteerd.

Schema 1. Samenvatting van de analyse van het gepresenteerde onderzoek naar methode en reikwijdte

Methode Reikwijdte	Empirisch	Theoretisch
	Sector	- MKB: metaal (2, 4, 13, 17) MKB: detailhandel (1) grote ondernemingen (10) gezondheidszorg (24)
Toepassingsgebied	bestuurlijke informatiekunde (14, 22) productie & logistiek (9, 15) Structuur n.v.'s (18) marketing (20)	bestuurlijke informatiekunde (19, 21, 23) productie & logistiek (7, 8, 12) organisatieontwerp (11)

N.B.: de in dit schema tussen haakjes geplaatste cijfers verwijzen naar de nummering van de onderzoeksrapportages in de bijlage bij dit artikel.

Wij hebben ook gekeken naar het (beoogde) resultaat van het onderzoek. In elf gevallen worden resultaten beschreven in termen van ken-

nis en inzicht in de relaties tussen factoren of variabelen. In de overige dertien gevallen wordt melding gemaakt van modellen, methoden, systemen en meetinstrumenten.

Het is opmerkelijk dat de aandacht zo zeer geconcentreerd is op de profitsector en zo weinig op de non-profitsector. Hoewel de uitkomsten van de meer themagerichte onderzoeken ook voor een deel relevant zijn voor deze sector, lijkt de aandacht ongelijkmatig te worden verdeeld over de verschillende sectoren van het maatschappelijk leven.

Het tussen de bedrijfskunde faculteiten gebruikelijke onderscheid in technische en sociale of algemene bedrijfskunde, vinden we niet terug in de inhoud van het gepresenteerde onderzoek. Veruit het meeste onderzoek vindt plaats in een technische sfeer in het midden- en kleinbedrijf. Het is de vraag of de bedrijfskundige problemen die zich voordoen in het midden- en kleinbedrijf overeenkomen met die waarmee grote ondernemingen worden geconfronteerd (zie in dit artikel paragraaf 4.4 en paragraaf 4.5). De neiging om de bedrijfskunde op te vatten en te concretiseren als een toepassingsgerichte wetenschappelijke activiteit, leidt ertoe dat onderzoekers probleemstellingen kiezen die binnen afzienbare tijd concrete resultaten afwerpen. Daarmee is een vorm van wetenschapsbeoefening getypeerd, waarin meer fundamenteel onderzoek naar achtergrondvragen niet in hoog aanzien staat, met als gevolg dat bedrijfskundig onderzoek vooral gericht is op het oplossen van operationele problemen binnen bestaande organisatorische kaders. Dat is enerzijds de sterke kant van dit onderzoek, anderzijds zijn zwakte en beperking. De bedrijfskunde geeft hoge prioriteit aan vragen en problemen op haar toepassingsgebied die zich tot de korte termijn beperken en lijkt daarin succesvol. Op de langere termijn zouden de klanten van de bedrijfskunde echter wel eens beter gediend kunnen zijn met de vertaling van meer fundamentele en conceptuele vragen in onderzoeksprojecten.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat:

- het bedrijfskundige onderzoek sterk functioneel gericht is: bedrijfskundige problemen worden als op zichzelf staande problemen bestudeerd; van een integrale aanpak van problemen en ontwikkeling van de theorie is nauwelijks sprake;
- veel bedrijfskundig onderzoek plaatsvindt in het midden- en kleinbedrijf en er slechts in zeer beperkte mate aandacht wordt geschonken aan grote ondernemingen en non-profitinstellingen (zoals de gezondheidszorg en de overheid);
- de nadruk in het bedrijfskundige onderzoek ligt op operationele vragen en problemen waarvoor op korte termijn een oplossing wordt gezocht.

3. Het bedrijfskundige onderzoek als graadmeeter voor de ontwikkeling van het vak

3.1. Invulling van het begrip bedrijfskunde

Het overgrote deel van het onderzoek blijkt te kunnen worden ondergebracht in één van de volgende vier groepen: besturing, innovatie, informatie en systemen.

Wanneer we kijken naar de programma's van de NOBO-onderzoeksdagen van twee, vier en zes jaar geleden, zien we geen grote verschillen met het huidige programma. Er zijn geen grote trendombuigingen te constateren. Kijken we wat verder terug naar het eerste nummer van het tijdschrift *Bedrijfskunde*, verschenen in 1969, dan zien we wel een duidelijk ander beeld. Het tijdschrift kende zeven rubrieken: administratie en calculatie, automatisering en kwantitatieve methoden, financiering en belegging, leiding en organisatie, marketing en commerciële economie, de mens in de onderneming, welvaart en welzijn.

De grootste rubriek was 'financiering en belegging', gevolgd door 'administratie en calculatie'. Thans zijn dit de rubrieken waarin het geringste aantal bijdragen is ondergebracht. In

het huidige onderzoek speelt de financiële/administratieve/calculatorische invalshoek nauwelijks een rol.

Dit roept de vraag op hoe het begrip bedrijfskunde momenteel wordt ingevuld. Wij hebben een indeling ontleend aan de recente publicatie *Bedrijfskunde op weg naar 1990* (1989): organisatie en mensen, financiering en accounting, informatie en logistiek, strategie en marketing, integratie. Leggen we deze indeling naast hetgeen op de NOBO-dag werd gepresenteerd, dan blijken sommige terreinen nog braak te liggen. In het inleidende hoofdstuk van *Bedrijfskunde op weg naar 1990* constateert Heijnsdijk: 'een andere tendens (vooral uit de US overgewaaid) is de *monetarisering* van het bedrijfsleven. Bij overnames of samenwerking spelen financiële overwegingen een belangrijke rol. Allerlei financiële innovaties hebben een nieuw vakgebied doen ontstaan, waar de relatie met het primaire proces nauwelijks nog relevant is. Nederlandse bedrijfskundigen houden zich ver van deze ontwikkelingen; hun aanpak richt zich juist op de primaire processen in organisaties. Zij laten de bestudering van de monetarisering over aan de financiële analisten en/of economen' (p. 17).

Heijnsdijk vervolgt: 'De *productie- en logistieke functie* is jarenlang onderbelicht geweest in de *Bedrijfskunde*. Met name de ingenieurs onder de bedrijfskundigen ... hebben zich hier altijd mee bezig gehouden. Sedert het begin van de jaren tachtig neemt de belangstelling voor de problematiek toe, omdat ontdekt werd dat hier grote kostenbesparingen waren te realiseren'. Samenvattend zegt hij: 'Nederlandse bedrijfskundigen laten zich niet leiden, zo men wil intimeren, door 'populaire' Amerikaanse ontwikkelingen. Ondanks 'Peters en Waterman-geweld' gaan Nederlandse bedrijfskundigen door in hun eigen traditie. Degelijkheid van de bewijsvoering is daarbij belangrijker dan effecten bij managers en publiek. Bedrijfskundig onderzoek is een lappendeken; er is geen duidelijke taakverdeling tussen bedrijfskundige onderzoe-

kers en evenmin bestaat er overeenstemming over de te hanteren wetenschappelijke uitgangspunten. Enerzijds brengt dit veelkleurigheid in de bedrijfskundige benadering, maar anderzijds is het moeilijk bepaalde trends te ontdekken. Waarschijnlijk zou het nuttig zijn indien bedrijfskundigen elkaar vaker zouden ontmoeten dan op de (twee)jaarlijkse onderzoeksdag of dat er meer samenwerking tussen de verschillende instituten zou ontstaan' (p. 18).

Vergelijken wij de invulling van het begrip bedrijfskunde zoals gegeven in *Bedrijfskunde op weg naar 1990* met de gepresenteerde onderzoeksactiviteiten; dan kan worden geconstateerd dat van de negen deelterreinen er slechts drie redelijk worden ingevuld: organisatie, informatie en logistiek. Weinig aandacht wordt besteed aan mensen (Human Resources Management), marketing, financiering en accounting. Inkoop komt helemaal niet aan de orde. Het begrip strategie wordt wel een aantal keren gebruikt, hoewel strikt genomen niet altijd in de juiste zin. Ook aan integratievragen en -problemen wordt weinig aandacht besteed.

3.2. Multidisciplinariteit in de bedrijfskunde

Van meet af aan heeft in de Nederlandse bedrijfskunde het streven naar multidisciplinaire wetenschapsbeoefening voorop gestaan. Ook vanuit dit gezichtspunt kunnen we het gepresenteerde onderzoek bekijken. In zijn afscheidsrede stelt Feitsma (1989, p. 15): 'Ik heb een lichte zorg over een proces van te ver doorgevoerde specialisatie in de bedrijfskundige wetenschap'. Daarmee geeft hij wellicht een reden aan waarom er zo weinig sprake is van multidisciplinaire samenwerking.

De vraag zou kunnen worden gesteld: wanneer komt het echte bedrijfskundige onderzoek nu eens van de grond? Het multi-disciplinaire onderzoek in Nederland komt aan de orde in een recent rapport van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (1989, p. 9): 'De be-

langrijkste aanbeveling die de Raad hierbij tot de Minister van O&W richt, is af te zien van het (willen) voeren van een expliciet beleid ten aanzien van multidisciplinair onderzoek. Multidisciplinariteit is een aspect waarmee in de uitvoering van onderzoeksprogramma's rekening moet worden gehouden en als zodanig een zaak van het onderzoeksmanagement ter plaatse'. Hier wordt dus duidelijk gepleit voor decentralisatie. Wie onderzoek opzet zal, van meet af aan, het multidisciplinaire aspect tot uiting moeten brengen.

Wie kennis neemt van de verschillende bedrijfskundige VF-programma's en van wat daarover de laatste jaren is gepubliceerd, ziet dat er niet of nauwelijks sprake is van onderzoeksverbanden tussen de verschillende faculteiten. Multidisciplinariteit binnen de faculteiten is belangrijk, maar er zou ook tot samenwerking moeten worden gekomen tussen de bedrijfskundefaculteiten onderling. Terwijl de NOBO toch ook is bedoeld als een plaats waar samenwerking wordt gestimuleerd, valt daarvan nauwelijks of helemaal geen resultaat waar te nemen in het totaal van de gepresenteerde onderzoeken.

3.3. Internationale samenwerking in de bedrijfskunde

Internationale samenwerking is een ander aspect dat niet of nauwelijks tot uitdrukking komt in het onderzoekspakket. Van Gils e.a. (1987) merken daarover op: 'The future identity of 'bedrijfskunde' will depend to a large degree on the contributions these faculties will be able to make to the substantive ideas regarding management and organization. Because this field is highly international, the international position of the Dutch faculties in research networks will be of the utmost relevance. Only if we take up the intellectual tradition of such men as Goudriaan, Limperg and Hijmans, can we expect to play a continuing role of some impor-

tance in the field of management and organization'.

De vraag rijst waarom het bedrijfskundige onderzoek zo'n eenzijdig beeld laat zien: betrokken op slechts enkele van de mogelijke maatschappelijke aandachtsgebieden, vrijwel uitsluitend gericht op de industriële sector, nauwelijks bezig met multidisciplinaire projecten tussen de faculteiten en in slechts zeer bescheiden mate participierend in internationale netwerken. Een deel van de verklaring kan zijn gelegen in het feit dat de bedrijfskunde nog steeds moeite heeft om zich te profileren als een wetenschappelijke activiteit waarin uit drie gelijkwaardige bronnen wordt geput.

Aanvankelijk werd de bedrijfskunde nogal gedomineerd door degenen die daarin vanuit een economische achtergrond werkzaam waren (zie de eerder genoemde opsomming van bedrijfskundige aandachtsterreinen uit 1969). Deze invalshoek heeft aanmerkelijk aan invloed ingeboet. In zijn oratie duidt Theeuwes (1987) daarop wanneer hij stelt dat het traditionele begrip penapparaat van de bedrijfseconomie is verouderd en niet meer voldoet aan de eisen die voor de bedrijfsvoering in een hedendaags bedrijf nodig zijn. Vernieuwing is hard nodig en een integrale en multidisciplinaire benadering is daarbij noodzaak. Hij pleit als consequentie hiervan voor een bedrijfskundige bedrijfseconomie.

Daarna hebben de gedragswetenschappen een wellicht onevenredig grote invloed gekregen en nu lijken de meer technisch en operationeel georiënteerde mensen de overhand te hebben gekregen.

Waarschijnlijk komt de bedrijfskunde in onderwijs en onderzoek pas echt tot ontplooiing wanneer deze drie invalshoeken op basis van gelijkwaardigheid worden verenigd tot een werkelijk multidisciplinaire wetenschap.

Samenvattend kan worden gesteld dat:

- de bedrijfseconomische invalshoek in het bedrijfskundige onderzoek nauwelijks zicht-

baar is; ook aan Human Resources Management wordt weinig aandacht geschonken;

- multidisciplinariteit binnen en tussen de faculteiten nauwelijks bestaat;
- het bedrijfskundige onderzoek nauwelijks participeert in internationale netwerken.

4. Onderzoek en praktijk: aansluiting of discrepantie?

De bedrijfskunde pretendeert een praktijkgerichte wetenschap te zijn met als object de bedrijvigheid in de brede zin van het woord. De vraag naar de aansluiting op praktijkvragen en -problemen lijkt dan ook een vraag naar de bekende weg.

Bovendien zou ten aanzien van een wetenschap de vraag naar de mate waarin het wetenschappelijke onderzoek aansluit op de praktijk als een vraag van de tweede orde kunnen worden beschouwd. Immers, de aansluiting op de praktijk is in de eerste plaats een onderwijskundige vraag: worden de studenten opgeleid voor de taken en opdrachten waarmee ze in de praktijk te maken zullen krijgen? In dit artikel gaan wij er evenwel vanuit dat het voor de ontwikkeling van de bedrijfskunde in het algemeen van groot belang is dat ook de wetenschapsbeoefening betrekking heeft op vragen en problemen die zich in de praktijk voordoen. Het onderzoek dient het onderwijs te voeden. Indien deze aansluiting niet optimaal is, bestaat of ontstaat het gevaar dat het onderwijs blijft steken in casuïstiek, omdat de docenten moeten putten uit hun min of meer toevallige persoonlijke kennis en ervaring, of bij gebrek aan empirische evidentie in abstract getheoretiseer. De uitdaging van 'bedrijfskunde-op-z'n-best' lijkt nu juist te zijn dat onderwijs en onderzoek in vruchtbare wisselwerking aansluiten bij de actuele vragen en problemen in de praktijk.

4.1. Afgestudeerden: werkplek

Voor een beantwoording van de vraag naar de

Schema 2. Overzicht van de maatschappelijke sectoren waar afgestudeerden van de verschillende bedrijfskundige opleidingen terecht komen

Sector	Eindhoven	Twente	Groningen	Nijenrode	Rotterdam
Industrie	43%	39%	29%	32%	39%
Zakelijke diensten	23%	34%	45%	35%	42%
Niet-zakelijke diensten	24%	19%	25%	23%	14%
Overige	10%	8%	1%	10%	5%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bronnen: Eindhoven: Mol (1986); Twente: Bekaderjaarboek (1989); Groningen: BRUG (1989); Nijenrode: opgave Nijenrode 1989; Rotterdam: Bos - Boers (1987)

aansluiting, gaan we in de eerste plaats na waar afgestudeerden in de bedrijfskunde terecht komen. Dit geeft een indruk van de maatschappelijke vraag naar bedrijfskundigen en – voorzover het van de afgestudeerden bekend is, hoe zij na een bepaalde tijd op hun opleiding terugkijken.

Twee derde tot drie kwart van de afgestudeerden blijkt een baan te vinden in de industriële of zakelijke sector. Wat de industrie betreft gaat het om zulke uiteenlopende werkterreinen als: voedings- en genotmiddelenindustrie, electro-technische- en metaalindustrie, petrochemische-, kunststoffen- en rubberverwerkende industrie, hout-, meubel-, papier- en grafische industrie, textiel-, kleding- en lederwarenindustrie, bouwmaterialen-, aardewerk- en glasin-
dustrie.

Hoewel op basis van de beschikbare gegevens geen uitsplitsingen voor elk der opleidingen kunnen worden gemaakt, kan wel als indruk worden gegeven dat binnen de industrie ongeveer drie kwart van de afgestudeerden terecht komt in de electrotechnische- en petrochemische industrie. Tot de zakelijke dienstverlening rekenen we: adviesbureaus, banken en verzekeringsmaatschappijen, software-bureaus, bouw- en installatiebedrijven, handelsondernemingen en de horeca. De adviesbureaus lijken

hiervan het grootste gedeelte voor hun rekening te nemen.

Tussen de verschillende opleidingen doen zich de grootste verschillen voor ten aanzien van industrie en zakelijke dienstverlening. De meer technisch georiënteerde opleidingen in Eindhoven en Twente laten de grootste uitstroom zien naar de industrie. De andere opleidingen zijn verhoudingsgewijs sterker georiënteerd op de zakelijke dienstverlening. Dit geldt het sterkst voor Groningen.

Hoewel er over het geheel dus duidelijk sprake is van een gerichtheid op de profit-sector en hierin ook een zekere rechtvaardiging zou kunnen worden gevonden voor de reeds gesignaleerde eenzijdige betrokkenheid van het onderzoek op de hiertoe behorende segmenten, signaleren wij nadrukkelijk dat toch een kwart tot een derde van de afgestudeerden in andere sectoren gaat werken. Tot deze sectoren worden hier gerekend: overheid en openbaar bestuur, gezondheidszorg, onderwijs en research en de zogenaamde openbare nutsbedrijven. De overheid en de gezondheidszorg zijn hier de grootste afnemers.

Deze uitkomsten geven aanleiding tot een duidelijke gerichtheid in onderwijs en onderzoek op de industrie en de zakelijke dienstverlening, maar rechtvaardigen niet het feit dat de overi-

ge sectoren niet of nauwelijks in de onderzoeksbelangstelling staan. Gevreesd moet worden dat het in het onderwijs met de aandacht voor deze sectoren niet veel beter is gesteld.

4.2. Afgestudeerden: aanvullende behoeften

Behalve naar de plaats waar afgestudeerde bedrijfskundigen terecht komen, hebben we bij de opleidingen ook geïnformeerd naar specifieke kennis en vaardigheden die afgestudeerden voor het uitoefenen van hun functies belangrijk vinden. Ook deze uitkomsten zouden allereerst voor de inrichting van het onderwijs van belang kunnen zijn, maar met het oog op de kwaliteit van het onderwijs lijkt deze vraag ook relevant voor het onderzoek. Omdat we alleen beschikken over gegevens vanuit Eindhoven, Rotterdam en Twente kunnen slechts enkele tentatieve conclusies worden getrokken. De gegevens doen vermoeden dat:

- afgestudeerden aanvankelijk meer in stafdan in lijnfuncties te werk zijn gesteld, maar dat het beeld na ongeveer acht jaar het omgekeerde is. Op den duur komen veel bedrijfskundigen terecht in managementfuncties;
- in het algemeen afgestudeerden aangeven meer vaardigheden dan kennis te missen bij het uitoefenen van hun functies;
- de belangrijkste onderwerpen die afgestudeerden sinds 1980 in hun opleiding hebben gemist en die de grootste bijdrage zouden leveren tot de afstemming van de opleiding op de eerste functie lijken te zijn: vergadertechniek, mondeling presenteren, veranderingen invoeren, onderhandelen, schriftelijk rapporteren, informatie-analyse en systeemontwerp, informatiebeleid en -planning, interviews en enquêteren, hardware- en softwarekeuze, organisatie-advisering.
- in latere functies het aantal afgestudeerden sterk toeneemt dat belang hecht aan beleidsvorming en strategische planning, bedrijfseconomische planning en budgettering,

beoordelen, werving en selectie, training en opleiding, arbeidsverhoudingen, sociaal recht.

De verschuiving in behoeften tussen latere functies en de eerste functies biedt een illustratie voor de constatering dat afgestudeerde bedrijfskundigen na verloop van tijd terechtkomen in managementfuncties. Deze bevindingen – die betrekking hebben op de afgestudeerden van Eindhoven, Twente en Rotterdam – lijken te worden bevestigd door de uitkomsten van een enquête onder leden van de bedrijfskundeafdelingen van KIVI en NIRIA (Bots e.a., 1989). Uit dit onderzoek blijkt dat de nascholingsbehoefte van bedrijfskundigen met name ligt op het terrein van vaardigheden en beleid.

4.3. Organisatie-adviesbureaus

In de tweede plaats bekijken wij hoe een aantal grotere Nederlandse organisatie-adviesbureaus aankijkt tegen het op de NOBO-dag gepresenteerde onderzoek. We hebben aan dertien grotere bureaus schriftelijk de lijst met gepresenteerde onderzoeksonderwerpen voorgelegd. De kern van het onderzoek werd in één à twee zinnen samengevat. De vragen die wij voor elk onderwerp stelden waren:

- In welke mate komt het onderwerp in de adviesvragen van uw cliënten aan de orde?

Schema 3. Beoordeling door organisatie-adviesbureaus (N = 8) van het gepresenteerde onderzoek naar de relevantie voor de praktijk

Bezien vanuit \ Praktijk-relevantie	laag	hoog	totaal
Cliëntvragen	28%	72%	100%
Bureaubehoeften	22%	78%	100%

(Hoog relevant: scores 3 en hoger op 5-puntsschaal; laag relevant: scores 1 en 2)

- In welke mate sluit het onderwerp aan bij de behoeften van uw adviesbureau aan kennis en inzicht om opdrachten te kunnen uitvoeren?

Uit deze gegevens kan worden geconcludeerd dat het samengevatte oordeel van de bureaus over het onderzoek positief is. Twee derde van de bureaus geeft met betrekking tot de cliëntvragen aan dat men het onderzoek relevant tot zeer relevant vindt. Ten aanzien van de eigen behoeften geven de bureaus voor drie kwart aan dat ze het onderzoek hoog relevant vinden.

De antwoorden op beide vragen komen redelijk overeen. Het verschil in relevantie blijkt bij nadere beschouwing te ontstaan doordat de thema's die gericht zijn op het vinden of aanbrenge van samenhang met het oog op het kunnen uitoefenen van invloed op het geheel van de organisatie of om ontwikkelingen te kunnen sturen (Draaijer, van Eijnatten/Hoevenaars, van Engelen, Biemans, Kouwenhoven) relevanter worden gevonden dan de thema's gericht op deelvragen, deelaspecten en deelsystemen (Schuring, van der Burg, Dirne, Slomp, Krabbendam/Boer, de Jongh, Jorna e.a.). De begrippen integraal, integratie en netwerk blijken hoog te scoren.

Wij hebben de adviesbureaus ook gevraagd aan te geven aan welke thema's naar hun gevoel te weinig aandacht wordt besteed. Uit de antwoorden kan worden opgemaakt dat men drie thema's mist:

- strategie met betrekking tot bedrijfsoverschrijdende tendensen, de samenhang tussen Human Resources Management en Management Development, de organisatiecultuur;
- veranderingsmanagement ten aanzien van strategische vragen;
- schaalverandering: internationalisatie ('1992'), privatisering, relaties tussen corporate units en business units.

Uit de reacties van de organisatie-adviesbureaus op het NOBO-onderzoek kunnen we samenvattend concluderen dat het onderzoek over het geheel relevant wordt gevonden, maar dat er ook praktijkvragen en -problemen zijn waaraan in onderzoek niet of onvoldoende aandacht wordt geschonken.

4.4. 'Club van Zeven'

Voorts hebben we gepeild wat de vraagstukken zijn waarmee een aantal grote bedrijven in Nederland zich bezighoudt. We hebben daartoe gekeken naar de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in de 'Club van Zeven', een overlegorgaan van de organisatie(-advies)-afdelingen van (tegenwoordig acht) ondernemingen: AKZO, DSM, Hoogovens, KLM, NS, Philips, PTT en Unilever. Het beschikbare materiaal bestond uit een onderzoeksrapport uit 1985 (Pot), waarin ook een vooruitblik wordt gegeven, en de inventarisatie van programmapunten in de 'Club van Zeven' voor het jaar 1988.

Enkele prioriteiten die men voor 1988 stelt zijn:

- *management development*: wat kunnen we doen om onze organisatie innovatief en ondernemend te krijgen en te houden?
- *strategie*: het ontwikkelen van een strategie, tegelijkertijd voor het geheel en voor de onderdelen, strategie-ontwikkeling met betrekking tot aspecten van Human Resources Management en kwaliteitsmanagement;
- *integratie*: het dilemma tussen centrale controle en autonomie voor onderdelen, problemen rond de verhouding tussen moederbedrijf en dochterondernemingen (o.a. verzakelijking, vervreemding, verzelfstandiging);
- *het verkrijgen van betrouwbare kennis en informatie*: wat zijn de megatrends, wat gaat of moet er veranderen?

Deze prioriteiten sluiten in grote lijnen aan bij de onderwerpen die in 1985 door de leden van de 'Club van Zeven' werden genoemd als toe-

komstige actieve beslissingsgebieden. In de toenmalige opsomming nam het definiëren van de kerntaken van de onderneming nog een belangrijkere plaats in dan in de huidige prioriteitenlijst.

4.5. Amerikaanse concerns

Tot slot geven wij enkele gegevens weer uit een bundel artikelen waarin vertegenwoordigers van een tiental grote Amerikaanse concerns verslag doen van hun ervaringen met recente ingrijpende organisatorische veranderingen. De aanleidingen om over te gaan tot herstructurering of reorganisatie varieerden van geval tot geval, maar kunnen in enkele hoofdpunten worden samengevat.

- *flexibiliteitsproblemen*: hoe te reageren op veranderingen? Eerst ging het goed met het bedrijf; toen kwam er plotseling of langzamerhand een neergang in marktaandeel en/of groei;
- *internationalisatie of globalisatie*: het ging zo goed met de onderneming dat het voor de hand lag om de activiteiten uit te breiden tot over de grens. Dan blijkt dat er allerlei problemen ontstaan die met het bestaande repertoire aan managementvaardigheden maar in beperkte mate kunnen worden opgelost;
- *corporate - business unit relaties*: stagnatie in de communicatie, planning en integratie ten gevolge van problemen in de infrastructuur van de onderneming;
- *samenhang tussen structuur en cultuur*: ingrepen in de structuur vragen om synchroon lopende ingrepen in de cultuur.

In de beschrijvingen van een aantal gevallen waarin naar oplossingen voor deze vraagstukken werd gezocht, worden enkele succesfactoren zichtbaar: een helder geformuleerde strategie en een integraal toegepaste aanpak en verandering van de structuur, de cultuur en organisatie- en managementprocessen. Enkele elementen in de uitvoering waren:

- het positief beïnvloeden van de prestaties van enkelingen en groepen door de invoering van veranderingen in de beloningsstructuur. In een aantal gevallen stimuleerde men mensen tot grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid door een deel van de beloning afhankelijk te maken van het behalen van overeengekomen doelen ('pay at risk'). Men zou hier kunnen spreken van een verschuiving van motivatie naar commitment. Men tracht de prestaties te beïnvloeden door afspraken te maken. Het nakomen van de afspraken of het overtreffen van de daarin vervatte doelstellingen leidt tot een hogere beloning en het niet halen van de overeengekomen targets wordt vertaald in een lagere beloning;
- de communicatie van de top naar beneden en van beneden naar de top zo volledig mogelijk laten plaatsvinden. Sommige bedrijven gebruiken een intern (satelliet) t.v. programma om de medewerkers op alle niveaus en lokaties op de hoogte te houden van de stand van zaken en van nieuwe ontwikkelingen en plannen. In andere gevallen bevordert en bewaakt men de 'feedback loop' zeer nadrukkelijk. In een bedrijf dat verkeerde in een herstructureringsproces bestond de afspraak dat van iedere vraag om informatie en van elke suggestie tot het veranderen van een situatie of procedure een aantekening moest worden gemaakt. Deze aantekeningen werden wekelijks aan de manager voorgelegd. Deze kon zien wat de vraag of suggestie was geweest en hoe daarop was geantwoord;
- de plan-horizon tamelijk kort houden. Een aantal grote concerns blijkt te werken met een plan-horizon van twee tot drie jaar;
- tot de uitwerking van een grote reorganisatie lijkt immer de concentratie op de hoofdtaken van de organisatie te behoren.

Aan het einde van deze paragraaf betreffende de aansluiting van het onderzoek op de praktijk

kunnen we onze bevindingen als volgt samenvatten:

- een derde van de afgestudeerden in de bedrijfskunde is werkzaam in de non-profit sector. Na ongeveer acht jaar hebben de meeste bedrijfskundigen hun staffunctie verwisseld voor een lijnfunctie. Zij hebben in het eerste traject van hun loopbaan meer behoefte aan een aanvulling van hun vaardigheden dan aan meer kennis en later meer aan beleids- en strategievorming dan operationele kennis en vaardigheden;
- de organisatie adviesbureaus vinden het lopende bedrijfskundige onderzoek relevant voor hun werk, zij het dat zij daarin aandacht voor strategische vragen, veranderingsmanagement en schaalproblemen missen;
- de hoofdthema's op de agenda van een aantal grote Nederlandse bedrijven zijn: strategie, integratie en vergaren en toepassen van kennis;
- een aantal grote Amerikaanse concerns zoekt wegen om op een verantwoorde manier te reageren op nieuwe mogelijkheden. Enkele begrippen hierbij zijn: strategie, flexibilisering, Human Resources Management en organisatiecultuur.

5. Besluit en aanbevelingen

5.1. Het forum van de vakgenoten

Het forum van de vakgenoten is bedoeld om elkaars wetenschappelijke prestaties te beoordelen en de resultaten die de toets van de kritiek hebben doorstaan, te verbinden met de reeds bestaande theorie. Zo kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van een 'werktheorie' die als raamwerk kan dienen voor verder empirisch onderzoek. Een dergelijke discussie is niet alleen zinvol om samenhang te creëren in de algemene theorie, maar ook om verbanden te leggen tussen de theoretische kennis

met betrekking tot afzonderlijke gevallen en situaties en de meer algemene theorie (Van Strien, 1986, p. 62).

Of het forum in deze zin functioneert is niet geheel af te meten aan de presentaties van de hierboven besproken onderzoekingen. Dit zou ook of juist tot uitdrukking moeten komen in onderling gesprek en beraad naar aanleiding van de presentaties. Een beoordeling daarvan valt buiten het bestek van dit artikel. Wel wagen wij het op basis van de ter beschikking staande onderzoeksrapportages te betwijfelen of het huidige bedrijfskundige onderzoek reeds voldoende aanknopingspunten biedt om vanuit de afzonderlijke - dikwijls op concrete situaties en gevallen betrekking hebbende - onderzoekingen te komen tot meer algemeen geldige theoretische uitgangspunten als aanzet voor verder onderzoek.

Het bedrijfskundige onderzoek zoals thans aan ons gepresenteerd, houdt zich voor een belangrijk deel bezig met functioneringsvragen en -problemen. De vraag in hoeverre een onderzoek aansluit bij of voortbouwt op reeds bestaande theoretische vragen, lijkt nogal eens als van secundair belang te worden beschouwd. Dit moge voor een praktijkgerichte wetenschap gelden als een compliment; op de langere duur brengt dit wellicht ook gevaren met zich mee, omdat de theoretische invalshoek van waaruit praktische problemen worden benaderd te beperkt en daardoor op den duur te weinig relevant en interessant kan worden.

Het verdient dan ook aanbeveling het bedrijfskundige onderzoek niet alleen gestalte te geven langs de lijn van de casuïstiek, maar ook nadrukkelijk te trachten de meer algemene wet- en regelmatigheden te identificeren opdat meegewerkt wordt aan theorievorming op ten minste meso-niveau (Van Strien, 1986). Het onderlinge beraad tussen bedrijfskundigen kan daaraan een bijdrage leveren en zou dan ook geïntensiveerd moeten worden. De centrale vragen hierbij zijn hoe de verschillende deelonderzoek-

ken met elkaar in verband kunnen worden gebracht en hoe het beschrijven, verklaren en voorspellen van de gecompliceerde organisatie-werkelijkheid door gezamenlijke inspanning kan worden verbeterd.

5.2. *Het forum van de gebruikers*

Het forum van de gebruikers hebben we geconstrueerd door mensen in de bedrijfskundige praktijk te benaderen en hun vragen en behoeften te leggen naast het gepresenteerde onderzoek. Uit de uitkomsten kan worden geconcludeerd dat het onderzoek praktijk-relevant wordt gevonden, zij het dat het onderzoek niet aan alle vragen en behoeften tegemoet komt. Het onderzoek lijkt goed aan te sluiten op vraagstukken die gelocaliseerd en geïsoleerd kunnen worden, met name in het midden- en kleinbedrijf. De vragen en problemen die zich voordoen in grote ondernemingen en in organisaties en instellingen die kunnen worden gerekend tot de non-profitsector komen minder aan bod. Onze uitkomsten doen vermoeden dat de thema's die thans in het bedrijfskundige onderzoek aan de orde zijn maar voor een deel aansluiten bij de thema's welke leven in grote ondernemingen. Te vrezen valt dat een zelfde discrepantie zich voordoet in de non-profitsector (Hasenfeld, 1983), waar intussen een derde van

de afgestudeerde bedrijfskundigen emplooi vindt.

Het verdient aanbeveling onderzoeksuitkomsten en vooral ook onderzoeksvoorstellen van meet af aan in een breder kader te plaatsen. Onderzoekers dienen zichzelf en elkaar de vraag te stellen: wat draagt dit onderzoek bij aan het beter functioneren van organisaties.

Door deze vraag te stellen worden onderzoekers uitgedaagd tot integraal denken en handelen.

Deze beide forumfuncties sluiten op elkaar aan. Zij kunnen elkaar zowel versterken als hinderen. De mogelijkheden tot multidisciplinariteit aan de ene kant en de uitgebreide betrekkingen met de praktijk aan de andere kant kunnen elkaar versterken.

De zwakke punten kunnen elkaar echter ook versterken, waardoor een vicieuze cirkel kan ontstaan: veel detailonderzoek en weinig theorievorming aan de ene kant en gerichtheid op isoleerbare localiseerbare concrete vragen en problemen aan de andere kant.

Welke van beide bewegingen de overhand zal krijgen, is (nog) niet te voorzien. De hoop (en verwachting) is dat de ontwikkeling zal gaan in de richting van een integrerende bedrijfskundige wetenschapsbeoefening.

STRATEGIE EN BELEID

Bijlage 1. Analyse van gepresenteerd onderzoek naar: methode, reikwijdte en resultaat

Onderzoek	Methode	Reikwijdte	Resultaat
1. Boorsma/van Kooten: houding van beslissers t.a.v. technologische in- novatie	empirisch: telefonische enquête n = 1010	Nederlandse detaillisten	inzicht: attitudemeting heeft zin
2. Krijger: samenwerking tussen marketing en ontwikke- ling	empirisch: 11 cases, 22 interviews kwantitatief & kwalitatief	ondernemingen middelgroot electro-machine	inzicht: organisatorische maatreg- elen hebben zin
3. Draaijer: relatie tussen technologie en strategie	theoretisch	industriële ondernemingen	aanzet tot model met di- mensies
4. Biemans: netwerkoncept in indus- triële innovatie	empirisch: diepte-interviews documen- ten, observaties, 17 cases	ondernemingen medisch- technologisch MKB	methodiek: fasenplan voor innovatie
5. Coehoorn: structuur voor kennis- overdracht van innovatie- strategie	theoretisch	ondernemingen MKB, 'tech- nologievolgend'	theoretisch kader voor inno- vatiestrategie
6. Schuring: integrale benadering van assemblage	nadruk op literatuur plus 6 cases ongespecificeerd	metaal, assemblage	aanzet tot model
7. Van der Burg: methoden voor productie- planning	theoretisch	productieplanningsproces- sen	aanzet tot methoden voor productieplanning
8. Dirne: flexibele fabricagesyste- men	theoretisch	fabricagesystemen in de on- derdelenfabricage	inzicht in processen en me- thoden
9. Slomp: procedures voor flexibele fabricagesystemen	empirisch: procedures in 6 bedrijven 'in kaart gebracht'	bedrijven	checklist voor evaluatie van procedures
10. de Vries/van de Water: kwaliteitskringen en kwa- liteit van de arbeid	empirisch: 7 cases ongespecificeerd	grote ondernemingen	inzicht dat kwaliteitskringen zinnig kunnen zijn
11. van Eijnatten/Hoevenaars: analyse en herontwerp organisaties	theoretisch	organisaties	ontwerpmethoden en princi- pes
12. Vliegen/van Mal: ordering van procesken- nis	theoretisch	proceskennisgebruikers	model-proceskenniskaart
13. Leijten: effectiviteitscriteria voor sociaal beleid	empirisch: vragenlijst n = 785	industrie metaal	meetinstrument
14. Lappöhn: gebruik bestaande infor- matie	empirisch: interviews, 4 organisaties	organisaties	inzicht in relevante variabe- len
15. Krabbendam/Boer: flexibele fabricage-syste- men	empirisch: ervaring, observatie docu- menten, 9 bedrijven	bedrijven met fabricagesys- temen	inzicht in werking fabricage- systemen
16. Kouwenhoven: public-private partner- ships	theoretisch	public-private sector	inzicht in proces

Bijlage 1. Analyse van gepresenteerd onderzoek naar: methode, reikwijdte en resultaat

Onderzoek	Methode	Reikwijdte	Resultaat
17. Algera/van Tuijl: arbeidsmotivatie	theoretisch en empirisch: vragenlijst n = 255	productiebedrijven assemblage	meetinstrument arbeidsmotivatie
18. de Jongh: Raad van Commissarissen	reflectie op onderzoek	structuurvennootschappen	inzicht in relatie RvC, OR en RvB
19. Heemstra/Kusters: software-ontwikkeling	theoretisch	software-gebruikers	model voor beheersing en begroting
20. van Engelen: marketing-informatie	empirisch: enquête	bedrijven	inzicht in belang van infosysteem voor succes P-M combinatie
21. Stegwee: informatieplanning	theoretisch	gebruikers informatiesystemen	aanzet tot meta-model voor informatie-architectuur
22. Beers: informatie-analyse	empirisch: schriftelijke info over automatiseringsprojecten	gebruikers informatiesystemen	systematische analysemethode
23. Pels/Wortmann: informatiesystemen	theoretisch	gebruikers informatiesystemen	inzicht in organisatie informatiesystemen
24. Jorna e.a.: dienstrooster	empirisch: interviews n = 6	ziekenhuizen met roosterproblemen	aanwijzingen voor computerondersteuning

Literatuurlijst

- Berkel, P. van, *Bedrijfskunde, een voortijdig arrivisme?* *Bedrijfskunde*, 56, 2, 1984, pp. 154-157.
- Bomers, G. B. J., *Ontwikkelingen in de bedrijfskunde.* *Bedrijfskunde*, 55, 1, 1983, pp. 84-94.
- Bos-Boers, M., *De bedrijfskundige in functie.* Wageningen: NILI-MPW-Onderzoek, 1987.
- Bots, J. M., W. E. Doring, B. van der Maas en D. H. Luijt, *Nascholingsbehoefte vooral vaardigheden en beleid B & id*, 1, 6, 1989, pp. 32-34.
- Conference Board, The, *Organization Designs for the 1990's.* Research Report 927, 1989.
- Dam, C. van (red), *Bedrijfskunde op weg naar 1990.* Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.
- Feitsma, H., *Ontwikkelingen in de bedrijfskunde.* *Bedrijfskunde*, 55, 2, 1983, pp. 145-147.
- Feitsma, H., *Zo omstreeks 1950.* Eindhoven: Afscheidsrede TUE, 1989.
- Gils, M. R. van, *Ontwikkelingen in de bedrijfskunde; een reflectie op Bomers' visie.* *Bedrijfskunde*, 56, 1, 1984, pp. 45-47.
- Gils, M. R. van, L. Karsten, H. de Man, *Bedrijfskunde: verleden, heden en toekomst.* In: S. K. Th. Boersma en O. A. M. Fisscher (red.), *Structureren van het ongestructureerde: bedrijfskunde in de praktijk.* Groningen: OFIR, 1987, pp. 13-47.
- Gils, M. R. van, L. Karsten, H. de Man, *Academic Management Education in the Netherlands: the history, present and future of Bedrijfskunde.* Brussel: EIASM, 1987.
- Groot, A. D. de, *Methodologie: Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen.* 's Gravenhage: Mouton, 1961.
- Groot, A. D. de, *Academie en Forum: Over hoger onderwijs en wetenschap.* Meppel: Boom, 1982.
- Hasenfeld, Y., *Human Service Organizations.* Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- Hofstee, W. K. B., *Filosofie en de toekomst der sociale wetenschappen.* *Wijsgerig Perspectief*, 12, 1972, pp. 321-335.
- Jansen, H. C. J. G., *Bedrijfskunde tussen wal en schip?* *Bedrijfskunde*, 55, 4, 1983, pp. 354-357.
- Köbben, A. J. F., *Wetenschap als sprookje.* *NRC-Handelsblad*, 19-12-1989.
- Mol, A., *Bedrijfskunde; opleiding en praktijk.* Technische Hogeschool Eindhoven (afstudeerrapport), 1986.
- NOBO, *Bedrijfskundig onderzoek; vierde NOBO-onderzoekdag.* Eindhoven: Faculteit Bedrijfskunde Technische Universiteit Eindhoven, 1989 (mevr. C. van Woensel).
- Pot, T., *Organisatievraagstukken op agenda; een verkenning naar actualiteit en prioriteit van organisatievraagstukken in acht ondernemingen.* PTT/Rijksuniversiteit Groningen (afstudeerrapport), 1985.
- RAWB, *Advies inzake de positie van het multidisciplinaire onderzoek.* 's-Gravenhage: DOP 1989.
- Strien, P. J. van, *Praktijk als wetenschap; methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen.* Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1986.
- Theeuwes, J. A. M., *Naar een bedrijfskundige bedrijfseconomie.* Oratie, TUE, 1987.
- Woerden, W. van, F. Kusters, D. Veldhorst, I. de Beer, *Arbeidsmarktonderzoek. Onderwijs Qualiteit project,* nummer 4, 1989.