



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Disruptie is overal: Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren

Volberda, H.W.; van den Bosch, F.A.J.; Heij, C.V.

Publication date
2015

Published in
Een rijke historie met toekomst

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Volberda, H. W., van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2015). Disruptie is overal: Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren. In *Een rijke historie met toekomst* (pp. 86-96). (jubileumeditie). Koninklijke Van Gorcum.

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.

1965

1975

1970

1980

1985

EEN
RIJKE
HISTORIE

MET
TOEKOMST

1990

1995

2000

2005

2010

2015

VOORTBOUWEN OP

50
JAAR

STICHTING MANAGEMENT STUDIES

STICHTING MANAGEMENT STUDIES

Stichting Management Studies is gelieerd aan VNO-NCW en laat voor haar donateurs, leden van het VNO-NCW en anderen wetenschappelijk praktijkonderzoek verrichten naar managementthema's die in de nabije toekomst door het bestuur van belang worden geacht. De te onderzoeken vraagstukken richten zich voornamelijk op het algemeen management van grote bedrijven alsmede op verschillende onderwerpen uit het human resources management. Stichting Management Studies heeft een unieke positie in de combinatie van wetenschap en managementpraktijk, doordat zij in staat is beide duurzaam met elkaar te verbinden mede door de inzet van casestudies van haar donateurs en leden van het VNO-NCW. De onderzoeken van Stichting Management Studies worden veelal uitgegeven in (e-)boekvorm.

Bestuur

Voor het ontwikkelen en realiseren van haar activiteiten heeft de Stichting Management Studies een bestuur bestaande uit personen die een vooraanstaande positie vervullen bij grote bedrijven en instellingen en de stichting mede financieel ondersteunen.

Het bestuur is als volgt samengesteld:

- Nicholas Brassey, senior vice-president HR Albert Heijn
- Henk de Bruijn, manager Social & Labour Affairs Havenbedrijf Rotterdam
- Hans Dijkman, Head of Philips HR Benelux (penningmeester)*
- Hilde Garssen, Chief Human Resources Officer ABN AMRO Bank
- Hans Hemels, directeur HR & Organisatieontwikkeling, Nederlandse Spoorwegen
- Niek-Jan van Kesteren, algemeen directeur VNO-NCW en directeur MKB Nederland
- Harry van de Kraats, algemeen directeur werkgeversvereniging AWWN
- Sieto de Leeuw, managing director Group Social & Public Affairs Randstad Holding
- Marloes Michon-van Dijk, vice-president HR Benelux/France Shell Nederland
- David-Pieter Molenaar, directeur Divisie Wind Power (incl. Service) Siemens Nederland
- Paul Nobelen, onafhankelijk bestuursadviseur (voorzitter programmacommissie)
- Dick Okhuijsen, lid Raad van Bestuur SNS REAAL Groep (vice-voorzitter)*
- Jacqueline Rijdsdijk, bestuurder en toezichthouder (voorzitter)*
- Rob Stolk, vice-president Human Resources Unilever Benelux
- Nicolaas Weeda, algemeen secretaris Stichting Management Studies (secretaris)*
- Roland van Weegen, Global Head of Learning & Development Rabobank
- Lucas van Wees, vice-president Human Resources Commercial & Global KLM.

Binnen het bestuur functioneert een dagelijks bestuur, de leden hiervan zijn aangegeven met *.

Een rijke historie met toekomst

Een rijke historie met toekomst

Voortbouwen op 50 jaar

Stichting Management Studies

© 2015, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

ISBN 978 90 232 5426 3

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Omslagontwerp: Leon Blokzijl, Viesrood grafisch & interactief ontwerp
Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

VOORWOORD VAN JACQUELINE RIJSDIJK

Stichting Management Studies bestaat 50 jaar!

Met meer dan 80 publicaties in het boeiende en gevarieerde vakgebied van management en organisatie heeft Stichting Management Studies haar bestaansrecht zeker waargemaakt. Verschillende boeken zijn zelfs genomineerd of uitgeroepen tot managementboek van het jaar en hebben zo mede hun impact gehad op actuele ondernemingsthema's, zoals die worden ervaren door onze achterban bestaande uit donateurs, leden van het VNO-NCW en anderen.

Op donderdag 17 juni 1965 richtte een aantal bestuursleden van het toenmalige Centraal Sociaal werkgeversverbond (nu: VNO-NCW) de 'Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek' op met het doel 'sociale vraagstukken, welke voor het Nederlandse bedrijfsleven van belang geacht kunnen worden te doen bestuderen of meningen daarover te doen verzamelen en door publikatie van studieresultaten of meningen een bijdrage leveren tot het gesprek over het inzicht in de aard en de omvang van deze vraagstukken'. Later is het doel van de stichting verbreed tot sociale en sociaal-organisatorische vraagstukken en Nederlandse ondernemingen en andere arbeidsorganisaties.

Belangrijke oprichters van het eerste uur waren Shell Nederland, Philip's Gloeilampenfabrieken, Unilever, Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken (nu: Tatasteel), Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Telefonie (nu: PostNL en KPN), Federatie Metaal- en Electronische Industrie (nu: FME), Algemene Kunstzijde Unie (nu: AkzoNobel) en Nederlandse Spoorwegen. Een deel van deze 'early adopters' is nog steeds betrokken bij de stichting. Op 12 december 1985 is de naam gewijzigd in Stichting Management Studies, dat beter aansluit bij de onderzoeken.

De sterke verbinding tussen bedrijfsleven en wetenschap geeft Stichting Management Studies een unieke positie. Het is juist de samenwerking tussen het bestuur en de programmacommissie en de actieve betrokkenheid van donateurs bij het begeleiden van onderzoeken, die zorgt voor een onveranderd hoge kwaliteit van de onderzoeken door de jaren heen. Zowel de wetenschappelijke kwaliteit als de praktische toepassing van de onderzoeken zijn zeer relevant en door deze samenwerking beide gegarandeerd. Stichting Management Studies is hiermee een netwerk organisatie een avant la lettre.

De rijke historie van onze Stichting Management Studies is te danken aan de onvoorwaardelijke steun en inzet van alle onderzoekers, donateurs, bestuurs-

leden, commissieleden, het secretariaat en anderen. We zijn ze allen daar zeer erkentelijk voor.

Een goed gelegd fundament maakt ook schatplichtig. We bouwen dan ook voort op 50 jaar Stichting Management Studies met stevige onderzoeken naar relevante managementthema's in de actuele praktijk van bedrijven en instellingen.

Jacqueline Rijsdijk
Voorzitter Stichting Management Studies

VOORWOORD VAN HANS DE BOER

De Stichting Management Studies is in het Nederlandse bedrijfsleven een begrip op het gebied van wetenschappelijk praktijkonderzoek naar managementvraagstukken die al 50 jaar voor bedrijven van belang zijn. De 'Denktank' van VNO-NCW laat zien dat zij niet alleen in staat is op het juiste moment de juiste studies te laten verrichten, maar ook dat zij haar gedachtegoed wijdverspreid onder bedrijven en instellingen. Daar zijn we als VNO-NCW trots op!

Ik feliciteer Stichting Management Studies van harte met het bereiken van deze historische mijlpaal in haar bestaan. Stichting Management Studies weet telkens weer de tijdsgeest te vangen in relevante studies en bijdragen en zich zo op eigenzinnige wijze door te ontwikkelen.

Verscheidene studies hebben hun impact gehad op belangrijke onderwerpen als arbeidsrelaties en -verhoudingen, cultuur, verandering, duurzaamheid, het nieuwe werken, organisatiestructuren en -vormen, businessmodellen en governance. Toch blijft het doel van de stichting zeer relevant. De blik is immers naar voren gericht. Komende uit een diepe crisis, spelen er veel vraagstukken bij ondernemers en ondernemingen waar de wetenschappelijke inzichten van de Stichting kunnen bijdragen aan de te kiezen koers. In de toekomst zal de nodige aandacht uitgaan naar technologie en de arbeidsverhoudingen, maar ik verwacht dat ook internationalisering en flexibilisering topics zullen zijn.

Ik wens Stichting Management Studies alle voorspoed toe bij het realiseren van mooie en gedegen studies mét impact.

Hans de Boer
Voorzitter VNO-NCW

INHOUD

<i>Voorwoord van Jacqueline Rijdsijk</i>	V
<i>Voorwoord van Hans de Boer</i>	VII
<i>Inhoud</i>	IX
<i>Inleiding</i>	1
<i>Vijftig jaar SMS: een visionaire enclave in het poldermodel</i>	3
<i>Bedrijfscultuur als mijn dagelijkse metgezel</i>	42
<i>Unit management opnieuw bezocht</i>	47
<i>Waarde en waarden van concerns</i>	51
<i>Is het middenkader nog steeds onmisbaar?</i>	53
<i>Een terugblik op Shared Service Centers</i>	58
<i>Controle is goed, vertrouwen nog beter, tien jaar later</i>	61
<i>Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties</i>	66
<i>Het begint nu echt leuk te worden</i>	70
<i>Van cultuur naar betekenis</i>	75
<i>“Duurzaam ondernemen waarmaken”: de spin off!</i>	81
<i>Disruptie is overal: Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren</i>	86
<i>Over nieuw; Een reflectie op Nieuwerwets Organiseren</i>	97
<i>SMS door de jaren heen</i>	102
<i>Donateurs</i>	159
<i>Stichting Management Studies</i>	161

INLEIDING

Stichting Management Studies (hierna: SMS) is gelieerd aan VNO-NCW en laat voor haar donateurs, leden van het VNO-NCW en anderen wetenschappelijk praktijkonderzoek verrichten naar managementthema's die in de toekomst door het bestuur van belang worden geacht. De vraagstukken richten zich voornamelijk op het algemeen management van grote bedrijven alsmede verschillende onderwerpen uit het human resources management. SMS heeft een unieke positie in de combinatie van wetenschap en managementpraktijk, doordat zij in staat is beide duurzaam met elkaar te verbinden mede door inzet van casestudies van haar donateurs en leden van het VNO-NCW.

Dit jubileumboek is een ode aan de vele onderzoekers, donateurs en leden van de begeleidingscommissies en programmacommissie, die het mogelijk hebben gemaakt om in vijftig jaar een vooraanstaande positie te verwerven in de markt voor managementboeken. Niet alleen de gedegen onderzoeken en de toepassing in de praktijk hebben daaraan bijgedragen, ook het gevoel voor timing is een belangrijke asset gebleken. SMS is vaak in staat geweest om op het juiste moment het juiste managementthema in boekvorm op de tafel van de bestuurskamers te krijgen.

In eerste instantie was Stichting Management Studies sterk gericht op vraagstukken die betrekking hadden op arbeidsverhoudingen en -relaties, later zijn daar meer bedrijfskundig gerichte vraagstukken aan toegevoegd. Met deze bredere scope van managementthema's was het voor SMS dikwijls een uitdaging om de relevante onderzoeks onderwerpen te selecteren. Toch is het verbluffend om te zien dat SMS ondanks die breedte toch in staat was om de juiste onderzoeksvragen te formuleren, vaak met behulp van de onderzoekers.

Een andere beweging die SMS in de loop der tijden maakte is die van kennisontwikkeling naar meer kennisverspreiding. Voorheen lag de focus geheel op kennisontwikkeling met rapporten aan de donateurs. Op een gegeven moment werden de onderzoeken in boekvorm gepubliceerd, vanaf 1982 bij uitgeverij Koninklijke Van Gorcum te Assen, en in de vrije verkoop gebracht. Ook de symposia waarop de onderzoeksrapporten worden gepresenteerd en uitgereikt dragen bij aan de kennisverspreiding. De symposia zijn niet alleen toegankelijk voor donateurs, maar ook voor andere geïnteresseerden. Zo bouwt SMS verder voort aan duurzame relaties met haar donateurs, onderzoekers, VNO-NCW en andere betrokkenen en geïnteresseerden.

In het volgende hoofdstuk geeft Hans Strikwerda een bloemlezing over de onderzoeken van SMS gezien in de tijdsgeest. Met de 'visionaire enclave in het poldermodel' wordt recht gedaan aan de relevantie van 50 jaar Stichting

Management Studies. In het verlengde van dit hoofdstuk geven diverse onderzoekers een reflectie op hun eerder uitgevoerde onderzoek in de tijd van nu. Daarna volgt een opsomming van relaties die van belang zijn geweest in de opbouw, uitbouw en voortbouw van SMS.

VIJFTIG JAAR SMS: EEN VISIONAIRE ENCLAVE IN HET POLDERMODEL

*Hans Strikwerda*¹

INLEIDING

In 1965 werd, op initiatief van een aantal directeuren personeelsbeleid uit Nederlandse bedrijven, de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek opgericht (hierna: Stichting). In 1982 werd de naam daarvan gewijzigd in Stichting Management Studies (hierna: SMS). In de vijftig jaar van haar bestaan, in het bijzonder na 1982, is SMS een begrip geworden bij bedrijven, de overheid als werkgever en later ook non-profit instellingen, wetenschappelijk onderzoekers, in de markt voor managementboeken en bij organisatieadviseurs. SMS bestaat uit een eigen, specifiek actief netwerk van vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profit sector, haar inkomsten bestaan uit donaties van werkgevers en publicaties en kent een constante stroom aan onderzoeken en daarop gebaseerde boeken. Die publicaties zijn in een aantal gevallen toonzettend en richtinggevend voor discussies en daarmee de ontwikkelingen van leidinggeven en organisatievormen in Nederlandse arbeidsorganisaties. Zes boeken werden bekroond met de Ooa-prijs voor het beste management boek van het jaar en één met de LTP Van den Berghprijs voor het beste HR-boek. In die vijftig jaar werden meer dan tachtig boeken uitgegeven, aanvankelijk geconcentreerd op vraagstukken van personeelsbeleid, later ook breder naar leidinggeven en organisatieontwikkeling tot ook enkele publicaties op het vlak van corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ten opzichte van vergelijkbare initiatieven in Nederland in ongeveer dezelfde periode, COP-SER², later COB-SER³, SMO⁴ en VSB⁵ kan SMS als de meest succesvolle gelden in termen van continuïteit en vooral wat betreft de invloed die van SMS-publicaties is uitgegaan op discussies binnen Nederlandse arbeidsorganisaties en daarmee op de ontwikkeling daarvan.

Daarnaast is het succes van SMS ook opmerkelijk gelet op de sterke groei van bedrijfskundeopleidingen in de jaren tachtig en negentig, de groei van de markt van managementboeken en de groei van de adviesbranche in de jaren negentig. Tegelijk waren de jaren tachtig en negentig ook de jaren van een explosie van managementconcepten en de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen, dit in samenhang met de invloed van technologische ontwikkelingen op markten,

arbeidsorganisaties en mensbeelden, in het bijzonder de digitale technologie. Na 2000 is er een hernieuwde erkenning van het belang van gedragswetenschappelijke aspecten voor de bedrijfsvoering, het onderwerp waarmee SMS in de jaren zestig was gestart.

Het succes van SMS laat zich verklaren uit een combinatie van constanten, waaronder de veertig jaar van de secretaris Barbera van Dijkum⁶, en een bestuur bestaande uit bestuurders van Nederlandse ondernemingen, met voorzitters als J.G. Bavinck, M. Albrecht, P.J. van Dun en P.A.F.W. Elverding, en uit veranderingen; telkens nieuwe inspirerende thema's van onderzoek en publicaties. Het werk van SMS speelde zich af in een omgeving waarin de instituties van de arbeidsverhoudingen onveranderlijk bleven, het functioneren daarvan sterke wisselingen kende, een Nederlandse economie die wisselend presteerde, maar vooral ook ingrijpende technologische verandering, arbeidsorganisaties die volledige transformeerden, de hele idee van arbeid transformeerde, in deze periode wijzigde de aard van de markteconomie, de Nederlandse maatschappij ontzuilde en er was sprake van ingrijpende demografische veranderingen.

Binnen het poldermodel van Nederland, met als kenmerk het tripartiete overleg tussen overheid, werkgevers en werknemers, een model dat soms werd verfoeid met de term *Dutch disease* om vervolgens geprezen te worden als het *Dutch miracle*, was de Stichting Management Studies een niet tripartiet samengestelde enclave, een constante ook, nimmer betwist en toch steeds een zichtbare rol vervullend in het stimuleren van vernieuwingen van arbeidsorganisaties.

Wie het onderwerp van Stichting Management Studies, veranderingen op het vlak van management en organisatie, van de bedrijfsvoering, beschouwt vanuit het perspectief van de wereldwijde ontwikkelingen op dit gebied, de stormachtige groei van de MBA-opleidingen sinds de jaren tachtig, wereldwijd, en ook in Nederland in de vorm van de studies bedrijfskunde, de stortvloed van managementboeken, en tijdschriften en de sterke groei van adviesbureaus in de jaren tachtig en negentig, kan niet om de vraag heen hoe het SMS gelukt is in die ontwikkeling succesvol en toonaangevend te blijven.

Een geschiedschrijving kan zich beperken tot een beschrijving van gebeurtenissen en zich concentreren op een in dit geval verdiende lofzang, of een beschrijving kan daarnaast ook elementen bevatten die volgende generaties helpt te begrijpen hoe in een volgende periode een functie als die uitgeoefend door SMS met succes gerealiseerd zal kunnen worden. Die functie was en is het zijn van een visionair en stimulerende netwerk van in het bedrijfsleven en later ook bij de overheid en non-profit instellingen werkzame personen voor toepassing van aanvankelijk inzichten uit sociaalwetenschappelijk onderzoek, later ook uit breder bedrijfskundig en economisch wetenschappelijke publicaties, in het leidinggeven en de interne organisatie van arbeidsorganisaties. Daarbij werd

niet een expliciet hoger doel of ideologie geformuleerd, impliciet ging het om bij te dragen aan de groei van de arbeidsproductiviteit en economische groei van Nederland, te realiseren door dat het ondernemingen goed zou gaan, door goed in te spelen op nieuwe ontwikkelingen op het vlak van management en organisatie.

De hiervoor geschetste veranderingen in vijftig jaar SMS laten zich des te lastiger begrijpen en beoordelen omdat er niet sprake is van een transformatie in de samenleving of ondernemingen van $A \rightarrow B$, maar van $A \rightarrow A \wedge B$; dat wil zeggen dat oude en nieuwe institutionele verhoudingen naast elkaar, soms vermengd met elkaar blijven voortbestaan. Dit is een observatie achteraf.⁷ Betekent dit nu dat SMS vanuit een grootse visie te werk is gegaan en gaat? Prof. van Schilfgaarde merkte op dat het in het praktijkonderzoek voor SMS ging om de ruimte voor kleine ontdekkingen. SMS gaf bij uitstek invulling aan de observatie van Amerikanen dat in Nederland een pragmatische benadering voor hervormingen wordt gevolgd, waarin experimenteren wordt gestimuleerd; er wordt in Nederland niet gewerkt met een groots ideologisch *master plan* dat als startpunt wordt opgelegd.⁸ Wat overigens niet wegneemt dat de eind jaren veertig geformuleerde doelstellingen in de toen opgestelde industrialisatienota's ruim binnen de tijdsplanning, volledig zijn gerealiseerd.

Langs die weg van kleine stappen en experimenten zijn zeker oplossingen gevonden voor grotere problemen, het is vaak ook de enig begaanbare weg. Niet zonder betekenis zal zijn de SMS-uitgave *Trends in het sociaal beleid* (1982), gebaseerd op een literatuurstudie en gesprekken met mensen uit het veld, waarin Barbera van Dijkum boven het niveau van de kleine ontdekkingen heeft gekeken naar wat onderwerpen voor SMS zouden moeten zijn. In het netwerk van SMS waren er altijd wel een aantal visionairs; binnen SMS werd regelmatig de vraag gesteld "zijn we nog wel inspirerend?"

De periode 1965 – 2015 is een periode van opmerkelijke veranderingen in de Nederlandse samenleving en van constanten. Na de Tweede Wereld oorlog werd er in Nederland, voortbouwend op discussies daarover voor de Tweede Wereld Oorlog, tripartiet samengewerkt voor tegelijk een wederopbouw en een herstructurering van de economie. Meer dan 90 procent van de kapitaal goederen waren in de Tweede Wereldoorlog uit Nederland verdwenen, tegelijk realiseerden alle betrokkenen zich dat er een omslag zou moeten komen van een agrarische naar een industriële samenleving.

In die context was er al vroeg belangstelling, overigens bestond die ook al voor WOII⁹, voor methoden en technieken voor management en organisatie ter verhoging van de efficiency ofwel de arbeidsproductiviteit. De Verenigde Staten kende al rond 1925 een niveau van arbeidsproductiviteit dat Europa pas begin jaren zestig zou realiseren.

Aanvankelijk werd de arbeidsproductiviteit verhoogd met maatregelen op de werkvloer, door toepassing van methoden uit het *scientific management*, waaronder MTM¹⁰. Al spoedig, onder invloed van sociaalwetenschappelijk onderzoek werd duidelijk dat ook allerlei context variabelen als de stijl van leidinggeven, taakroulatie, werkoverleg, cultuur en andere gedragswetenschappelijk interventies konden bijdragen aan de groei van de arbeidsproductiviteit. In 1958 werd de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde (hierna: Sioo) opgericht door acht universiteiten en de beroepsgroep van organisatieadviseurs. Tegenwoordig is organisatieontwikkeling een breed vlak van interventies, gericht op verhoging van de factorproductiviteit, innovatie en het aanpassingsvermogen van ondernemingen om goed te kunnen blijven functioneren in dynamisch complexe markten. SMS zelf is een toonbeeld van aanpassingsvermogen in die vijftig jaar, gelet op de groei van behandelde thema's.

In die zin is SMS een inspirerend fenomeen in Nederland, als netwerk, van ideeën, van publicaties. De econoom Phelps noemt als kenmerk van een vitale samenleving interesse in nieuwe ideeën en de bereidheid die in de praktijk toe te passen. SMS is het symbool van de vitaliteit van het Nederlandse bedrijfsleven.

DE JAREN ZESTIG: JAREN VAN ONRUST

De Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek (hierna: Stuurgroep), de voorganger van de Stichting, ontstond in 1963, in een periode van oplopende spanningen in het systeem van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, leidend tot het ineenstorten ervan in 1964. De idee van de Stuurgroep ontstond tijdens

Jaar	Economie	Institutioneel
1965		Crisis in de overleg economie
1966		
1967		
1968		
1969		
1970		Recessie
1971		
1972	1ste Oliecrisis	Steunoperaties

informele sessies van directeuren personeelszaken van de grote ondernemingen waarin zij spraken over hun inzet voor cao-onderhandelingen maar ook over andere problemen die ze in hun ondernemingen tegen kwamen. Met de ontwikkeling van de sociale wetenschappen (met name sociologie, sociale psychologie) zagen deze directeuren mogelijkheden voor beleidsondersteuning voor organisatievraagstukken op basis van wetenschappelijk onderzoek. In enkele bedrijven waren hiermee al goede ervaringen opgedaan en door dit soort onderzoek gezamenlijk te organiseren, kon men de onderzoeksuitkomsten van verschillende bedrijven vergelijken zodat meer inzicht ontstond over specifieke voorwaarden en omstandigheden voor toepassing van wetenschappelijke inzichten in specifieke praktijkomstandigheden. SMS wilde avant-gardistisch zijn, niet reageren op actuele discussie issues of gebeurtenissen, maar wilde het oog gericht houden op toekomstige onzekerheden en ontwikkelingen.

Op de achtergrond van het werk van de Stichting speelden de doelstellingen van de SER van 1950¹¹:

- volledige werkgelegenheid
- een evenwichtige economische groei (later als eerste doelstelling genoemd)
- evenwicht op de betalingsbalans
- een zo stabiel mogelijk prijsniveau
- een rechtvaardige inkomensverdeling, zowel personeel als regionaal.

Daarbij speelde in het overheidsbeleid de beleidsdoelstelling om de arbeidsproductiviteit te verhogen, zowel om politieke doelen te realiseren, verhoging van de welvaart, als om een dam op te werpen tegen het communisme. In de geleide loonpolitiek was de stijging van de contractlonen gekoppeld aan de stijging van

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
Theory X and Y	<i>Arbeidstijdverkorting</i>	Ansoff's Corporate Strategy
Managerial Grid	<i>Beloningsmethodieken</i>	Katz & Kahn's open organisatie
Decision trees and simulation	<i>Bedrijfsautomatisering</i>	
	<i>Meebetalen aan sociale verzekering</i>	Managerial Grid
Experience Curve	<i>Vakbeweging en onderneming in Nederland</i>	
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>	Matrix organisatie
CSR	<i>Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt</i>	

de arbeidsproductiviteit, hieraan kwam een einde met de loongolf van 1964. Samenhangend met het beleid van verhoging van arbeidsproductiviteit bestond sinds 1950 de Contactgroep Opvoering Productiviteit¹² die voortvloeide uit de naoorlogse industrialisatie politiek (waarvan oorspronkelijk een onderdeel was een Bureau Productiviteitsbeleid, later opgegaan als afdeling in het Ministerie van Economische Zaken) en daarbinnen specifiek gericht was op verhoging van de arbeidsproductiviteit. Onder die vlag waren er in de jaren vijftig tripartiet samengestelde commissies die in landen als de Verenigde Staten, Zweden en Engeland op zoek gingen naar methoden en technieken voor de bedrijfsvoering om de arbeidsproductiviteit te verhogen, mede gesubsidieerd vanuit de Marshall-hulpgetijden, waarmee ook een maatschappelijke context ontstond waarin bestuurders van bedrijven zowel gestimuleerd als zich min of meer gedwongen voelden adviesbureaus in te huren om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

De jaren zestig waren nog, ondanks de daaraan voorafgaande sterke groei, jaren van soberheid, paternalisme, optimisme maar ook waren er de eerste signalen van maatschappelijke verandering in de vorm van de opstanden in Parijs, in 1968.

Het poldermodel bleek niet bestand tegen de exogene schok op de Nederlandse economie door de vondst van het aardgas in 1959. Als gevolg van deze vondst in Slochteren ontstond er een beweging van werknemers naar energie-intensieve ondernemingen, zoals de aluminiumfabricage en daarmee een druk op hogere lonen in de delfstoffenwinning, vooral op de Noordzee, die in het systeem van centrale loonpolitiek werd vertaald in een algemene loonstijging; in 1964 stegen de reële lonen met 15%.¹³ Ook de inflatie nam toe waardoor

Jaar	Economie	Institutioneel
1973		Discipline of financial control systems; role of market share; use of cash flow for new ventures
1974	Stagflatie	
1975		
1976		
1977		
1978	2de Oliecrisis	USA: begin marktliberalisatie
1979		

ondanks de koppeling van de gulden aan de D-mark de gulden duurder werd, importen stegen en de scheepsbouw, textiel en schoenenindustrie verloren hun concurrentiepositie op de internationale markt. De overleg economie geraakte in een crisis. Binnen de COP-SER zagen werkgevers zich geconfronteerd met onderwerpen voor productiviteitsprojecten die breder lagen dan een stijging van de arbeidsproductiviteit, kwaliteit van de arbeid, sociaalpsychologische aspecten van ploegenarbeid en dergelijke.

In die context van onrust en het niet meer functioneren van het poldermodel bestond er bij werkgevers behoefte aan sociaalwetenschappelijk onderzoek naar de bedrijfsvoering, zonder dat in het beleid daarover en de uitvoering daarvan werknemersorganisaties daarbij betrokken zouden zijn.

De gelden voor de Stichting werden bijeengebracht door donateurs, zijnde vooral de grotere werkgevers in Nederland uit het bedrijfsleven. 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, arbeidsmethoden, en arbeidstijdverkorting met onder andere als zorg of de arbeider zijn vrije zaterdag wel goed zou besteden. Publicaties van de Stichting in deze periode zijn: *De verhouding beambte-arbeider* (1964), *Arbeidstijdverkorting* (1965), *Beloningsmethodieken* (1966), *Bedrijfsautomatisering* (1967), *Medezeggenschap* (1967), *Meebetalen aan sociale verzekeringen* (1968) en *Vakbeweging en onderneming in Nederland* (1969). Zie ook 'SMS door de jaren heen', elders in deze bundel.

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
Deconglomeration; Double loop learning; Quality of worklife	<i>Social aspecten van fusies; Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe?</i>	<i>Drucker's Management, tasks, responsibilities, practices</i>
<i>Markets & Hierarchies</i>		
Scenario planning; oprichting Microsoft	<i>Academici in het bedrijfsleven; Inspraak bij benoemingen; Ondernemingsraden en medezeggenschap</i>	
Leadership; personal computers ; oprichting Apple	<i>Inkomens op tafel</i>	CSR
Quality circles		
Competitive forces	<i>Rendement van sociaal beleidsonderzoek; Begeleiden van veranderingen in organisaties</i>	Scenario planning
<i>Consulting booms</i>		<i>Culture's consequences</i>

Het secretariaat van de Stuurgroep werd aanvankelijk gehuisvest bij De Baak, Managementcentrum van VNO-NCW te Noordwijk, later bij het VNO zelf 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 begin vooral directeurs HR, in het totale systeem van sociaaleconomische netwerken in Nederland, in combinatie met een open netwerk van academische onderzoekers. Aanvankelijk was er in het bestuur zelfs een plaats ingeruimd voor een vertegenwoordiger van de Sociaal-Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Academie van Wetenschappen en voor een vertegenwoordiger van de Stichting Interuniversitair Instituut voor Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek. Deze vertegenwoordigers hadden geen stemrecht. Eind jaren zeventig kwam aan deze academische participatie een einde doordat de participanten uit het bedrijfsleven de noodzaak benadrukten dat onderzoek moest uitgaan van de vraagstukken zoals die zich in bedrijven en bij de overheid voordeden, waarmee ook de regel werd geïntroduceerd dat bestuursleden steeds ook een bestuurs- of lijnfunctie in het bedrijfsleven moesten vervullen.¹⁴

Vanaf ongeveer 1965, met als symbool de toen nieuwe politieke partij D66, trad de periode van ontzuiling in, zoals die vijftig jaar daarvoor was ontstaan.¹⁵ Het kenmerk van die verzuiling was het niet ter discussie stellen van de ideologische uitgangspunten van de zuilen, een elite die met betrekking tot wet- en regelgeving compromissen sloot en sociaaleconomische conflicten werden, in tegenstelling tot andere landen, binnen die zuilen opgelost. In de periode van 1965 – 1982 werd de overlegeconomie gekenmerkt door conflicten, in een periode van twee oliecrises (1973 en 1979) en een eerste overgang naar de diensteneconomie. De instituties van het poldermodel zijn sinds de jaren dertig van

Jaar		Economie	Institutioneel
1980	Herstel		
1981			Akkoord van Wassenaar
1982			Begin terugtrekkende overheid
1983			Economische crisis
1984			Financially driven strategies; restructuring
1985			

de twintigste eeuw een constante.¹⁶ De Stichting zelf werd bewust niet opgezet volgens het poldermodel; uitsluitend werkgevers participeren in SMS, ook de rijksoverheid zal later participeren maar uitsluitend als werkgever.

Overigens staat SMS in deze opzet niet alleen. In 1968 werd de Stichting Maatschappij en Onderneming (hierna: SMO) opgericht in reactie op de toenmalige maatschappelijke turbulenties. Het bedrijfsleven ervoer geen erkenning voor wat het bedrijfsleven betekende voor de samenleving, in het bijzonder zijn bijdrage aan de ongeëvenaarde economische groei en groei van de arbeidsproductiviteit na de Tweede Wereldoorlog. De in de SMO participerende ondernemers, ook hierin geen werknemersvertegenwoordigers, wilden bijdragen aan de voorziene discussies over de rol van de onderneming in de samenleving door onder meer via publicaties en seminars inzicht te verschaffen in de betekenis van de ondernemingsgewijze voortbrenging voor de Nederlandse samenleving en de plaats van de onderneming in de samenleving, en idem de ontwikkeling van het maatschappelijk leven in verhouding tot de onderneming en het op de onderneming gegrondveste voortbrengingstelsel. Het is een taal, typerend nog voor de jaren zestig, waarin de discussies van voor de Tweede Wereldoorlog nog doorklinken over de planeconomie versus de vrije markteconomie.¹⁷ Een discussie die in de jaren zeventig zou worden voortgezet onder Lubbers' georiënteerde markteconomie, voordat vanaf de jaren tachtig de liberalisatie van de markt centraal zou staan.

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/Images of organization
<i>Bower's Resource Allocation Process (1970)</i>	<i>Angst voor veranderen? Een mythe!</i>	Projectmatig werken

DE JAREN ZEVENTIG, DE JAREN VAN CRISIS EN OVERGANG

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 NEHEM¹⁸ als uitvoerend orgaan werd opgericht. Er was sprake van, soms omvangrijke, steunoperaties (bijvoorbeeld RSV¹⁹), veelal gezamenlijk door werkgevers en werknemers bepleit. Ondertussen waren er, juist ook als gevolg van de succesvolle naoorlogse industriepolitiek wel structurele veranderingen gaande. In de jaren zeventig begint de stijging van diensten-arbeid en de daling 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.

Het was ook de tijd van de ideologische tegenstellingen waarbij er onder jonge academici een zekere afkeer bestond om in het bedrijfsleven te gaan werken, maar wel zo duidelijk dat werkgevers zich daarover zorgen begonnen te maken. SMS brengt daarop de publicatie *Academici in het bedrijfsleven* uit (1976). In 1970 opent de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde, aanvankelijke wisselend gevestigd in Rotterdam en Delft, haar poorten, nu RSM²⁰ te Rotterdam. Dit is de eerste studie in Nederland gebaseerd op het concept van de Amerikaanse MBA-studie²¹.

Jaar	Economie	Institutioneel
1986		
1987		
1988		Val van de Berlijnse Muur
1989		Shareholder value; corporate restructuring

In 1974 sprak in Nijmegen de toenmalige minister-president J.M. Den Uyl een rede uit voor het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond onder de titel *Socialisme en ondernemingsgewijze productie*. Den Uyl voorzag een ‘vermaatschappelijking van het productieproces’, waarin de besluitvorming over investeringen en wat te produceren zou verschuiven naar de overheid en de tegenstelling tussen werkgevers en werknemers zou worden opgeheven, deels ook door arbeiderszelfbestuur. Deze rede leidde tot de nodige ontstentenis onder ondernemers²² en activeerde de in 1968 opgerichte Stichting Maatschappij en Onderneming tot het actiever uitventen van het belang van de ondernemingsgewijze voortbrenging op basis van ondernemersinitiatief en het marktmechanisme om tot besluiten te komen waarin te investeren en wat te produceren.

De interne organisatie van ondernemingen en instellingen was tot dan hiërarchisch met een *command & control* volgens het model van de Duitse socioloog Max 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 werkmethode, standaarden en gereedschappen in de weg staan dat deze zijn vakmanschap en ervaring ten gelde kan maken op de arbeidsmarkt. Zeker, er waren wel spanningen. Er was een groeiende weerstand tegen kort-cyclisch, 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

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

en organisatie begint te tanen.²³ In de jaren zeventig van de twintigste eeuw wordt er dan ook door ondernemingen, deels ook met steun van de overheid (subsidies voor projecten humanisering van de arbeid) aandacht besteed aan zaken als taakrotatie, werkherstructurering, het werken met quasi-autonome teams, werkoverleg, kwaliteitscirkels e.d. In het interne bestuur van de grotere ondernemingen begint de centrale planning en budgettering vervangen te worden door het in 1970 door de Amerikaanse hoogleraar Bower bepleitte *bottom-up resource allocatie process*. Dit is een verbeterde versie van het door Drucker in 1954 bepleitte *management by objectives* dat het oorspronkelijke *management by instructions* verving. In deze manier van besturen gaat het er om zo goed mogelijk gebruik te maken van het *human capital* in de onderneming, maar helaas zou Bowers methode wel breed worden toegepast, maar in de perverse vorm van het budgetproces, iets wat anno 2015 nog steeds niet gecorrigeerd is en wat een rem impliceert op het benutten van kennis, het exploiteren van synergiën en het aanpassingsvermogen van de onderneming.

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

Jaar		Economie	Institutioneel
1990	Voorspoed		
1991			Verdrag van Maastricht
1992			Shareholder value; corporate restructuring
1993			

tendeels de landelijke overlegagenda, vanaf de jaren zeventig is deze functie sterker georiënteerd op de onderneming en haar organisatie zelf (het wordt dan de afdeling Personeel & Organisatie), en wordt meer specifiek voor de sector waarvan de onderneming deel uit maakt. Uit deze studie, *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, blijkt dat dan nog 25% van de directeuren denkt dat het medewerkers alleen om inkomen gaat, terwijl 40% er vanuit gaat dat werknemers zich door het werk ook willen ontplooiën. Veertig procent van de directeuren in dit onderzoek stelt dat werknemers volgzzaam moeten zijn, 40% 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. Twee-vijfde 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.²⁴

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 twee-vijfde is veertig jaar later vijf-vijfde 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,

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/Managing with Dual Strategies/Benchmarking	<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>	BPR; synergie

op innovatie gebaseerde industriepolitiek. Vaak wordt het Akkoord van Wassenaar (1982) gezien als het jaar van de overgang naar een nieuw sociaaleconomisch bestel. De overheid trok zich in essentie terug uit de loonvorming; daarvoor had de overheid bij herhaling moeten ingrijpen in de loonvorming, in ruil voor loonmatiging ter wille van het rendementsherstel van het bedrijfsleven (de arbeidsinkomensquote was te hoog opgelopen). Ten opzichte van de jaren zeventig ontstond er een nieuwe periode van arbeidsverhoudingen, met als kenmerken geen directe overheidsinmenging in de loonvorming, gematigde reële loon(kosten)ontwikkeling, bereidheid tot overleg en het zoeken van compromissen, decentralisatie van de arbeidsvoorwaarden en een dalende organisatiegraad en verzwakking van de positie van de vakbeweging.²⁵ In 1982 verscheen het boek *In Search of Excellence*²⁶ waarmee de explosie van management hypes werd ingeluid. In datzelfde jaar 1982 werd ook de naam Stichting Management Studies ingevoerd om daarmee aan te geven dat het werkgebied van de stichting niet zozeer meer gericht zou zijn op personeelsbeleid en de interne arbeidsverhoudingen, maar ook op vraagstukken van organisatie en leidinggeven. De Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven (hierna: COB-SER) werd in 1982 gewijzigd in Commissie Ontwikkeling Bedrijven, waarmee eveneens het werkkerrein werd uitgebreid. Ook in 1982 verscheen de SMS-uitgave *Trends in het sociaal beleid*.

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

Jaar		Economie	Institutioneel
1994	Voorspoed		NAFTA
1995			Shareholder value; corporate restructuring
1996			
1997		Azie crisis	

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 afgebouwd²⁷, door bedrijven in onderdelen op te splitsen. De SMS droeg aan de discussie daarover bij met de publicatie *Verzelfstandiging* (1990).

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, maar ook andere toepassingen komen op, zoals de *word processor*, waarmee de typemachine wordt vervangen, naast toepassingen van de computer in de voorraadadministratie, CAD/CAM²⁸-toepassingen en dergelijke. De *personal computer* doet zijn entree, maar dan veelal nog niet gekoppeld aan een netwerk, het is een *stand-alone* toepassing. De IT-afdelingen binnen ondernemingen dijen uit. Philips laat zo'n 800 managers in Nederland deelnemen aan versnellingscursussen over het toepassen van IT²⁹. De Personal Computer 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.³⁰ Zie ook 'SMS door de jaren heen', elders in deze bundel.

Andere ontwikkelingen zijn de breed toegepaste technieken voor Total Quality Management om zowel de functionele kwaliteit van producten te verbeteren als ook de arbeidsproductiviteit en materiaalproductiviteit te verbeteren. Een verdere doorzetting van decentralisatie vindt plaats door het concept van de business unit, ooit door de neven Du Pont geconcipieerd en toegepast in 1918, dieper in de organisatie door te zetten. SMS publiceert hierover in de

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
Vertical de-integration; Internet/ Creative Destruction/Human Capital	<i>Management transfers-kansen en risico's bij het werven van extern management; Besturing van professionele organisaties-van praktijk naar onderneming</i>	Kennis management/Trust
Strategic alliances; M&A	<i>Management van employability-nieuwe kansen in arbeidsrelaties</i>	Employability
	<i>Decentralisatie van personeelsmanagement-het dilemma tussen ondernemen en besturen; Rijden managers door rood licht?</i>	Rapport cie Peters (Corporate Governance)
The Innovator Dilemma; 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

Nederlandse context het zeer succesvolle boek *Unit management*.³¹ 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 ook door toename van werknemers met een academische opleiding, ook vroeg om decentrale initiatieven en besluitvorming.

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 precieze financiële sturing van ondernemingen impliceerde een afbouw van voorraden waarmee tot dan toe onzekerheden in de marktvrage en in het productieproces waren opgevangen. *Just-in-time* en leveringsbetrouwbaarheid werden economisch belangrijker. Deze flexibiliteit in de productie versterkte de vraag naar tijdelijke, uitzendkrachten, terwijl ook de vraag naar deeltijdarbeid steeg.³² 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% in 1985 naar 62% in 2008.³³ Het is bekend dat vrouwen veel beter zijn in samenwerking 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

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

hetzelfde jaar (1987) verschijnt als de SMS-uitgave over cultuur, *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Deze laatste uitgave zou bijna 25 jaar in gebruik blijven, tot de SMS-uitgave *Leiders in cultuurverandering* (2011).

In de jaren tachtig groeit SMS qua aantal donateurs en qua uitbreiding van onderwerpen. Wel blijft de nadruk op bedrijfsinterne vraagstukken. Eind jaren tachtig bepleitten het VNO het opheffen van de COB-SER vanwege een verwaterende vraagstelling van projecten door de opstelling van de werknemersvertegenwoordigers. Voor elk van de onderzoeken-experimenten van de COB-SER werd een begeleidingscommissie ingesteld bestaande uit werkgevers- en werknemers vertegenwoordigers en ministeriële waarnemers.

DE JAREN NEGENTIG – VOORSPOED

De jaren negentig vormden een decennium van voorspoed. Synchron met de economie in de USA floreerde de Nederlandse economie ten opzichte van de andere Europese landen wel zo goed dat werd gesproken over het *Dutch miracle* waar in de jaren tachtig werd gesproken over de *Dutch disease*. De herstructurering naar een diensteneconomie zette verder door. Waar fabrieken door deverticalisatie (SMS-uitgave in 1991 *Inzicht in uitbesteding*) qua 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 naoorlogse liberalisatie van de markten niet alleen doorgezet zou worden, maar wat betreft 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 (SMS-uitgave in 1990 *Verzelfstandiging* en in 1998 *De waarde en waarden van con-*

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
Modularity/information rules/network economy; oprichting Google	<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>	

cerns). In deze periode was er ook een sterke opleving van proces re-engineering en de daaraan gekoppelde invoering van *Enterprise Resources Systems* ofwel ERP-systemen. Dit vormde een nieuwe wijze van werkstructurering, nu vooral in de dienstverlening, maar ook een nieuwe vorm van *workflow control*.

Op het niveau van bestuur en *performance management* werd de toon gezet door de nadruk van aandeelhouderswaarde, geïnduceerd door het Amerikaanse *financial capitalism* wat op gespannen voet stond met het Europese *relationship capitalism*.³⁴ De verdere verschuiving naar dienstverlening en het stijgende opleidingsniveau impliceerde nieuwe 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, *Besturing van professionele organisaties*. De schaarste in de markt verschoof van de aanbodzijde in de economie, waar eind jaren negentig dank zij de proces re-engineering, miniaturisatie, dematerialisering, 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, *Marktgericht ondernemen*. Al deze veranderingen impliceerden ook nieuwe eisen aan werknemers, nieuwe 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 van en de explosie van mobiel telefoneren. De grootste verandering was internet, zoals dat populair werd met de browser van 1995. De laptop met modem betekende dat het telewerken op gang kwam.

Jaar		Economie	Institutioneel
2002	Herstel		
2003			
2004			
2005			

Het toepassen van ICT³⁵ 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 de nationale statistieken. Hieraan zijn gerelateerd de SMS-publicaties *eBusiness* en *Kennisdelen in de praktijk*. In Europa blijven de effecten van investeringen in ICT op de arbeidsproductiviteit beperkt omdat het Europa ontbreekt aan voldoende complementaire veranderingen in *business models* en idem in de interne organisatie, waardoor de potentie van ICT niet ten volle wordt gerealiseerd.³⁶ Deze veranderde wijze van organisatie van de informatie had een 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 super creatieve werker waren aan hun opmars begonnen.³⁷ De machtsverhoudingen binnen het systeem van arbeidsverhoudingen wijzigde. Mede geholpen door het ruim beschikbare kapitaal begonnen steeds meer werknemers hun eigen onderneming of werden ZZP'er³⁸. 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 die in de vorm van niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis, noopte de kapitaalmarkt ertoe om de waarde van de onderneming niet langer te bepalen op basis van de waarde van de activa zoals die op de balans van de onderneming zijn opgenomen, maar op basis van de toekomstige kasstromen. Daarin wordt dan automatische de waarde van *human capital*, *information capital* en *social capital* in de

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
Open innovation	<i>Het eindspel-werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces; Shared Service Centers-van kostenbesparing naar waarde-creatie</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; Start Facebook	<i>Maatwerk in overleg; Controle is goed, vertrouwen nog beter</i>	<i>Pay without Performance</i>
Evidence Based Management; oprichting YouTube	<i>Alliantiebesturing</i>	

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 risicomangement. Dit spoorde overigens met wijzigingen in de samenleving, waarin als gevolg van economische crisis en ook grote bedrijfsaffaires het vertrouwen in staat, wetenschap, deskundigen, grote bedrijven, maar ook instituties afnam, resulterend in wat de socioloog Beck noemde de risicosamenleving.

Economisch gesproken zou de omslag naar exploitatie van niet in discrete producten belichaamde kennis moeten betekenen dat ondernemingen meer systematisch synergiën exploiteren. Immers kennis is 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 synergiën echt op gang zou komen.

De jaren tachtig en negentig zijn hoogtij van management hypes, een sterke groei van MBA-opleidingen en een sterke groei, vooral in de jaren negentig, van de adviesbranche. SMS wist zich daarin, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Vereniging van Strategische Beleidsvorming, moeiteloos overeind te houden. De reactie van SMS op die explosie van managementhypes was een poging tot ontmythologiseren van management hypes, in de publicatie *Management concepten in beweging* (1998).

Jaar		Economie	Institutioneel
2006	Crisis		
2007			
2008		Financiële crisis	
2009		Krimp BNP	
2010		Schulden crisis	
2011			

HET EERSTE DECENNIUM VAN DE EENENTWINTIGSTE EEUW, VAN CRISIS NAAR CRISIS

De periode van voorspoed in de jaren negentig liep averij op met de internet bubble van 2001, die voor Nederland dieper ingreep dan voor andere landen. Niettemin kwam het herstel weer spoedig op gang vanaf 2001, de winsten herstelden zich, tot de grote diepgaande crisis in 2008, met de nationalisatie van ABN AMRO in Nederland. In deze periode was er een explosie van het aantal ZZP'ers en een verdere groei van het uitzendwerk. De arbeidsrelatie verandert, deels door de toenemende rol van professionals, deels door de behoefte in het bedrijfsleven aan meer flexibiliteit, wat resulteerde in de SMS-boeken *Werken moet wel leuk zijn* (2002), *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* (2002) en *De toekomst van de arbeidsrelatie* (2007). In de bedrijfsvoering waren thema's *outsourcing* en de invoering van *shared service centers*, voor de laatste was er de publicatie van SMS over *shared service centers* (2003). Ondanks de internet bubble zette e-commerce door, er was een eerste golf van belangstelling voor gedragswetenschappelijke aspecten in besluitvorming bij economen en de idee van geëxpliciteerde en gecommuniceerde business modellen kwam op als instrument voor verdere decentralisatie van initiatieven in de arbeidsorganisatie³⁹. De internet bubble geeft ook aanleiding tot een discussie over de rol van de aandeelhouder, in het bijzonder of het *private equity* is die als enige nog in staat is het bestuur van de onderneming te disciplineren. SMS geeft hierop de publicatie uit *De ontwortelde onderneming* (2009) geschreven door Arnoud Boot, hoogleraar ondernemingsfinanciering, een onderwerp dus buiten het oorspronkelijke domein van SMS. De grote management hypes lijken voorbij, de nadruk ligt meer op efficiency en proces-re-engineering, zie het SMS-boek *Productiviteit in de dienstverlening* (2004). De markt voor strategieadvisering begint te krimpen. Het

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>	<i>Gaming; Algorith culture</i>
Strategy Execution/Emergence of the multidimensional organization	<i>Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties; Innovatieroutine</i>	
Social media; Mastering the Management System	<i>Springen over de grens; De ontwortelde onderneming</i>	
The end of rational economics; business experiments	<i>Shared Service Centers II; Het nieuwe werken ontrafeld</i>	<i>Animal Spirits; DNB Reiswoordenboek van de Kredietcrisis</i>
Fixing Health Care; Big Data	<i>Leiders in cultuurverandering</i>	
Creating Shared Value		

gesprek gaat meer over corporate governance in Nederland, waaraan SMS bijdraagt met het boek *Controle is goed, vertrouwen nog beter* (2005). Er zijn problemen met het proces van budgettering binnen bedrijven, het kost teveel tijd, er zit teveel budget-gaming in, interne samenwerking komt daardoor niet van de grond, maar de reactie van *beyond budgetting* blijkt daarvoor toch geen oplossing te zijn. In 2005 herroept Joseph Bower, de auteur van het breed toegepaste *bottom-up resource allocation process* zijn model en methode, deels omdat het qua gedragswetenschappelijk aspecten in de praktijk niet goed wordt toegepast, deels omdat het niet kan omgaan met immateriële activa noch met synergiën, shared service centers daaronder begrepen.⁴⁰ Een duidelijk alternatief is er dan nog niet, wel een aanzet die besloten ligt in het concept van de *strategy map* van Robert Kaplan en David Norton, waar enkele bedrijven in Nederland voorzichtig mee beginnen te experimenteren. Maar de financiële functie die hier aan zet is, houdt zich dan bezig met *risk management*, hoe *in-control* te zijn en met de *three lines of defence*. Dit internationale thema, van het herontwerpen van het resource allocation process om recht te doen aan de economische betekenis van immateriële activa, in de bedrijfsvoering wordt in Nederland niet opgepikt. Met de business unit organisatie zijn er steeds meer problemen als gevolg van de veranderende aard van activa, een toenemende complexiteit van markten en veranderende business modellen, dit vormt aanleiding tot het SMS-boek *Van unit-management naar multidimensionale organisaties* gepubliceerd in 2008.

Jaar		Economie	Institutioneel
2012	Crisis	Krimp van voorraad menselijke kapitaal in Nederland	
2013			
2014		kleine groei BNP	Creating a Learning Society
2015		Hoop op herstel	

DE PERIODE 2008 – 2015

De Grote Crisis treft Nederland, als gevolg van het effect op de huizenprijzen, dieper dan de ons omringende landen. Het BNP krimpt met 3,7% in 2009 en met 4,5% in de periode van 2008 tot 2013, in 2014 tekent zich een voorzichtige kleine groei van het BNP af.⁴¹ Er is sprake van een permanente schade aan de Nederlandse economie.⁴² Ondernemingen worden geconfronteerd met een vraaguitval, ook doordat huizenbezitters hypotheeklen vervroegd aflossen en daardoor minder consumeren. Ondernemingen slagen er wel in hun financiële positie op orde te brengen, maar dit gaat ten koste van een lager investeringsniveau. In 2014 is er nog steeds sprake van een dalende investeringsquote in Nederland, waarbij aangetekend moet worden dat er ook sprake is van verplaatsing van investeringen naar het buitenland. Deze daling geldt ook investeringen in de organisatie van de onderneming. In de periode van 2001 – 2006 bedroeg de productiviteitsgroei in Nederland 1,6% per jaar, in de periode 2007 – 2012 was dit 0%. Nederland volgde altijd de ontwikkeling van het productiviteitsniveau van de Verenigde Staten, maar sinds de Grote Crisis is er sprake van een toenemende productiviteitskloof tussen Nederland en de Verenigde Staten en het is maar de vraag of dit zich zal herstellen. Zorgelijk is ook dat Nederland het wat betreft de ontwikkeling van de productiviteit slechter doet dan de overige Europese landen, dit is voor het eerste sinds de Tweede Wereldoorlog. Het absolute niveau van arbeidsproductiviteit in Nederland ligt nog steeds boven het Europees gemiddelde, evenals het inkomen per hoofd van de bevolking ruim boven het Europees gemiddelde ligt.⁴³ Nederland is nog steeds een van de meest welvarende landen, maar er beginnen zich wel zorgen te ontwikkelen over de toekomst van het Nederlandse verdienmodel, in het bij-

HBR*	SMS – publicaties	Karsten & Van Veen**
	<i>Duurzaam ondernemen waarmaken</i>	
Consulting on the Cusp of Disruption; The Entrepreneurial State	<i>Re-inventing Business; Schaarste bestaat niet</i>	WRR: Naar een lerende economie
	<i>Nieuwewets organiseren; Social media & bedrijf</i>	Capital in the twenty first century
	<i>Leiderschap, governance & toezicht</i>	
* Gebaseerd op (met aanvullingen): Sibbet, D. (1997). 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 – 1997. Harvard Business Review, September-October, Supplement.		** Gebaseerd op (met aanvullingen): Karsten, L., & Veen, K. v. (1998). Managementconcepten in beweging: Tussen feit en vluchtigheid. Assen: Van Gorcum – Stichting Management Studies.

zonder ook of arbeidsorganisaties wel inspelen op de nieuwe economische verhoudingen, in het bijzonder de lerende economie met zijn endogene groeifuncties.⁴⁴ De voorraad menselijke kapitaal daalt verder, evenals de investeringen door het bedrijfsleven in *firm specific human capital*.

Welke thema's spelen er dan in arbeidsorganisaties? Begrijpelijk is dat bedrijven zich in de eerste plaats concentreren op het opvangen van de vraaguitval, vooral in de bouw is er sprake van een stijgend aantal faillissementen, maar niet alleen daar. Opvallend is dat Nederlandse werkgevers, dat verklaart ook de sterk terugvallende ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit, aan *labour hoarding* doen, ze houden hun mensen in dienst in weerwil van de vraaguitval. Een van de effecten daarvan is dat bedrijven, ook om de *cash outflow* te beperken de inhuur van externen sterk beperken om voor zaken als organisatieontwikkeling, veranderingsprojecten, projectmanagement en dergelijke eigen mensen in te zetten. Daarmee krimpt de markt voor organisatieadviseurs (behalve voor die zich concentreren op proces-re-engineering), waardoor onder meer bureaus als Nolan, Norton & Co en Boer & Croon tot een faillissement worden gebracht en andere bureaus sterk moeten inkrimpen. Daarnaast geldt dat vele bestuurders uitgekeken zijn op consultants omdat deze te weinig nieuwe, relevante en bruikbare ideeën inbrengen, naast dat de aandacht van bestuurders wordt opgeëist door zaken als *risk management*, *compliance*, aansprakelijkheid, en een actiever wordende raad van commissarissen en de audit commissie daarvan. Wel is er belangstelling voor wat wordt genoemd 'Het Nieuwe Werken', de verdere doorzetting van het al uit de jaren negentig daterende telewerken, waarover SMS het boek uitgeeft *Het nieuwe werken ontrafeld* (2010). Maar de meer fundamentele transformaties van arbeid krijgen in Nederland in de bredere discussie, ook niet bij de Vereniging voor Personeelsbeleid, geen aandacht.⁴⁵

Het is dus begrijpelijk dat de aandacht in het bedrijfsleven en in andere arbeidsorganisaties, voor vernieuwing van leidinggeven, organisatievormen en dergelijke op een lager pitje staat. Maar dat geeft wel te denken, immers gezien de zich voordoende technologische ontwikkelingen en internationale ontwikkelingen zal, zo schrijft De Nederlandsche Bank in haar jaarverslag over 2014, Nederland moeten investeren in het aanpassingsvermogen van bedrijven en instellingen. In de economische theorie wordt dan ook gewezen op het belang van *adaptation efficiency* naast *cost efficiency* en *allocation efficiency*. De econoom Stiglitz wijst er op dat landen die [in hun bedrijfsvoering] vasthouden aan verouderde ideeën, daarmee hun economische groei remmen.⁴⁶

Thema's die in deze periode de aandacht krijgen zijn bonussen, enkele affaires in de sector van sociale woningbouw (bij Vestia) en in het onderwijs (bij Amarantis), de sterke groei van ZZP'ers en hun positie in het systeem van arbeidsverhoudingen, de herziening van het pensioenstelsel. Uiteraard is er het grote maar zich te langzaam oplossende vraagstuk van de herstructurering van de

Europese financiële sector, waardoor zoveel onzekerheid wordt gecreëerd dat dit de investeringsbereidheid remt, los er van dat de hoge Europese schuldenpositie in vergelijking met de Verenigde Staten een rem zal blijven op de macro-economische groei voor de komende twee decennia.⁴⁷ De Rotterdamse hoogleraar Henk Volberda bepleit op basis van empirisch onderzoek en economische theorie de noodzaak van sociale innovatie in bedrijven en instellingen, om vervolgens te moeten constateren dat dit te weinig gebeurt, wat ook een rem betekent op de ontwikkeling van bedrijven en dus de economie.⁴⁸

In 2008 publiceert SMS een boek over de multidimensionale organisatie. Vanuit het perspectief van de voorlopende bedrijven in de wereld en de effecten van informatietechnologie op markten, strategie en bedrijfsvoering een goed onderwerp, maar dit boek is in Nederland zijn tijd te ver vooruit, vooral omdat Nederlandse bedrijven achterlopen wat betreft de concepten van waaruit geïnvesteerd wordt in ICT; er wordt nog steeds met het verouderde Business-IT-alignment paradigma gewerkt, waardoor er te weinig in IT wordt geïnvesteerd en die investeringen ook nog eens te weinig opleveren.⁴⁹ Het vraagstuk van het aanpassen van ondernemingen aan veranderende omstandigheden wordt geadresseerd met de SMS-publicatie *Leiders in cultuurverandering* (2010), dit boek wordt ook in het Engels uitgegeven. Een ander thema in het bedrijfsleven is, niet nieuw overigens, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarover de SMS het boek *Duurzaam ondernemen waarmaken* (2012) publiceert.

Als gevolg van de technologische ontwikkelingen, in het bijzonder de toepassingen van de informatietechnologie heeft de arbeidsorganisatie als sociologisch fenomeen steeds meer plaats moeten maken voor de arbeidsorganisatie, de interne organisatie van de onderneming als economisch fenomeen. Een van de consequenties daarvan is dat concurrentie verschuift naar concurrentie door middel van innovatie van *business models* met nieuwe *revenue models* en nieuwe *profit models*. Daarover publiceert SMS het boek *Re-inventing business: hoe bedrijven hun business model innoveren* (2013). De gevolgen van de informatie en de rollen daarvan in de organisatie en de groeiende behoefte om werknemers, ter wille van het aanpassingsvermogen van ondernemingen en een betere benutting van hun kennis en ervaring, meer ruimte te geven in hun werk (zonder dat de integriteit van de onderneming of instelling in het geding komt) voedt de behoefte aan nieuwe organisatievormen, anders dan die gebaseerd op de Romeins-Weberiaanse uitgangspunten. Hierop speelt SMS in met het boek *Nieuwewets organiseren* (2014), waarin een aantal nieuwe organisatievormen wordt besproken. Op de discussie over gedrag van bestuurders, de discussie over governance in het bijzonder in de non-profit sector (Nederland is binnen Europa het land met de hoogste compliance van de nationale corporate governance code voor het bedrijfsleven) en vraagtekens bij de effectiviteit van het toezicht, antwoordt SMS met het onderzoek *Leiderschap, governance en toezicht* van Kees Cools. Was de voorlaatste publicatie in de kern van de idee waarmee SMS in 1965 begon, met de laatste is de grens opgerekt. Maar dat is ook logisch

omdat systemen voor corporate governance, toezicht op leiderschap, en uiteraard de rol van leiderschap zelf, van grote invloed zijn op de interne organisatie, wat betreft productiviteit, plezier in het werk, aanpassingsvermogen en het creëren van nieuwe verdien capaciteiten.

DE INSTITUTIONELE POSITIE VAN SMS

In het bijzonder in de periode na 1982 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 SMS een bijzondere rol gespeeld. Ogenschijnlijk ging het om het helder formuleren van inzichten, conclusies en aanbevelingen zodat deze toegepast konden worden in de praktijk. Om de specifieke rol van SMS te begrijpen moet haar bijdrage geplaatst worden in de context van haar tijd en in het bijzonder de ontwikkeling daarin van het fenomeen management-publicaties. Dan pas wordt duidelijk hoeveel 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 sociaaleconomische overleg.

Wie de jaarverslagen van SMS over periode 1965 – 2015 doorneemt (zie daarvoor ‘SMS door de jaren heen’, elders in deze bundel) en daarbij in het bijzonder let op de daarin vermelde personen, bestuursleden, leden van de Programmacommissie, onderzoekers, leden van begeleidingscommissies, afkomstig uit het bedrijfsleven, de non-profit sector en de overheid, ziet daarin de personele invulling van één van de meest effectieve, specifieke netwerken in de Nederlandse overlegeconomie, zonder van de tripartiete overlegeconomie zelf deel uit te maken, immers de vakbeweging participeerde daarin niet.⁵⁰ Centraal in de Nederlandse overlegeconomie staat de tripartiet samengestelde Sociaal-Economische Raad. Deze kende en kent een aantal commissies voor het stimuleren van nieuwe ontwikkelingen. Aanvankelijk onder de paraplu van de Commissie Opvoering Productiviteit (COP-SER)⁵¹ sinds 1978 voortgezet als Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven (COB-SER)⁵². 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 richt zich dan op het geven van voorlichting en het doen van onderzoek gericht op het ‘functioneren van de onderneming als productie- en arbeidsorganisatie’. Het werkterrein van de nieuwe COB-SER omvatte:

- managementvraagstukken,
- sociale bedrijfsproblematiek,
- technisch-organisatorisch en economische bedrijfsvoering,

- vraagstukken op het gebied van opleiding/scholing, beroepspraktijk en arbeidsmarkt.

Daarmee overlapt 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 van sociale partners met als doel ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling en vernieuwing, met als trefwoorden: "Onderzoek in en voor de bedrijven."⁵³ Daarmee was er tussen SMS en COB-SER sprake van een zekere concurrentie, 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-SER⁵⁴.

De miljoenennota voor het jaar 1991 vormt dan de aanleiding voor de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en dat van Economische Zaken om de overheidssubsidie aan COB-SER te staken, maar ook wordt het argument van een terugtrekkende overheid genoemd.⁵⁵ Eind jaren tachtig drong het VNO bij het Ministerie van Economische Zaken al aan op het opheffen van de COB-SER. Vanuit de COB-SER is gepoogd de wegvallende overheidsbijdragen te compenseren door bijdragen te vragen uit het bedrijfsleven en de vakorganisaties, dit is niet gelukt. Wat de COB-SER niet lukte, lukte SMS wel.

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, 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 Marshall hulp van de Verenigde Staten werden er 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, in de non-profit sector 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.

Behalve gebruik maken van sociaalwetenschappelijke inzichten in de praktijk van de bedrijfsvoering had SMS geen scherpe missie, wel was van belang dat er steeds een aantal leden in het netwerk van SMS aanwezig waren, zoals de psycholoog E. Cools van Philips, die een vooruitziende blik hadden. Naar zulke mensen werd nadrukkelijk geluisterd en naar bedrijven die vooropliepen. Overigens werd er niet zozeer naar het bedrijfsleven geluisterd, hen werd voorgehouden wat nuttig voor hen was. De SMS trok zich niets aan van wat er op de agenda van de overheid stond of wat er leefde bij de sociale partners, noch de politiek, SMS liep qua thema's regelmatig voor de troepen uit. Het ging er om bedrijven over een streep te trekken, met als beleidsvraag voor SMS "zijn we nog wel een inspiratiebron? Daarbij zich niet laten leiden door de waan van de dag, wel oog op ontwikkelingen in de USA, maar toegepast aan Nederlandse verhoudingen. Bewust werd niet gekozen voor *surveys*, maar voor Nederlandse gevalstudies omreden van herkenning en ter stimulering van discussies zodat betrokkenen voor hun eigen situatie een werkende oplossing konden vinden.

De institutionele context voor de bedrijfsvoering en arbeidsverhoudingen zoals die golden rond 1965, 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, er is een absolute scheiding van inbreng van kapitaal en arbeid. *Control* over de onderneming als geheel en de interne *control* is 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 werkmethoden en gereedschappen de werknemer zijn persoonsgebonden kennis niet ten 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 gecodificeerde kennis van generieke aard voldoende was voor de uitoefening 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.

Waardecreeatie vond plaats binnen de jurisdictie van de onderneming. Kennisontwikkeling was met de komst van binnen ondernemingen als Philips en Unilever georganiseerde Research & Development-laboratoria weliswaar

een endogene factor in de productiefunctie, maar was nog exogeen ten opzichte van het productieproces. Het economisch model van de onderneming berustte 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 beruste arbeid, gezag, de interne coördinatie, arbeidsverhoudingen en dergelijke op duidelijke maatschappelijke instituties: kerk, onderwijs, een duidelijk overheid, het kerngezin, de vakbonden (afhankelijk per land). Er was sprake van *institutional trust* in combinatie met *identification based trust*. Arbeid domineerde het leven van de werknemer, en arbeid was vaak fysiek (zware) arbeid. Anno 2015 zijn al deze verhoudingen fundamenteel aan het veranderen.

APPRECIATIE

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, 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 grootste 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. Ondanks dat 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 organisatie 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 met die veranderingen om te gaan, dan is dat een belangrijke factor in de concurrentiekracht van de Nederlandse economie.

VIJFTIG JAAR MANAGEMENTBOEKEN – TWEE OPVATTINGEN

De inhoud en boodschap van een managementboek is één, juist bij nieuwe onderwerpen is veelal de stijl waarin het wordt geschreven de doorslaggeven-

de factor voor de acceptatie van nieuwe ideeën, en hier is het dat SMS een verschil maakt in de Nederlandse markt voor management boeken. Dit verschil verdient aandacht.

Statutair is vastgelegd dat de doelstelling van SMS is het (laten) verrichten van onderzoek naar actuele managementvraagstukken en daarmee een bijdrage te 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. ”

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 management hypes, 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 SMS er veelal in geslaagd met haar publicaties op een juist tijdstip op de markt te komen.” Dat juiste tijdstip heeft dan betrekking op wat er in de sociaaleconomische ontwikkeling van ondernemingen nodig is.

In essentie moet het werk van SMS en haar voorganger, gezien worden in de context van de sociaaleconomische 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 in de jaren tachtig en negentig een explosie van nieuwe management concepten. 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 voor management steeds ontstaan in de praktijk van vooroplopende ondernemingen.⁵⁶ Het blijkt dan dat ‘normale’ kanalen voor kennisoverdracht, formele

opleidingen, publicaties in tijdschriften en boeken, niet goed functioneren voor een efficiënte overdracht van nieuwe kennis naar een grotere groep ondernemingen die daar baat bij zou kunnen hebben.⁵⁷ 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 anti-kartel wetgeving 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 management consultants die enerzijds nieuwe ontwikkelingen opmerkten en die vervolgens overdroegen naar andere ondernemingen en zo het probleem van de hoge transactiekosten voor de volgende ondernemingen om zich nieuwe kennis te verwerven met betrekking tot de bedrijfsvoering, opgelost zagen.⁵⁸ Tezamen met het gegeven van de in de negentiende eeuw ontstane grote markten, en technologische vernieuwingen, resulteerde dit er in dat in de Verenigde Staten eind jaren twintig een niveau van arbeidsproductiviteit werd gerealiseerd wat in Europa pas begin jaren zestig zou worden gerealiseerd.

In Nederland werd dit Amerikaanse model niet gekopieerd. Er was hier niet sprake van een strenge anti-kartelwetgeving, maar van het tegenovergestelde, geheel in de traditie van het Europese *relationship capitalism*⁵⁹. (corporatisme, overleg economie) Daarin werken werkgevers onderling samen, en met werknemersorganisaties en met de overheid. De Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk onderzoek, vooral gedreven door directeuren personeelszaken van de deelnemende ondernemingen, was gericht op onderlinge kennisuitwisseling, wat tot uitdrukking kwam dat tot 1982 de onderzoeksresultaten in eigen beheer werden uitgegeven. Nadien werden de onderzoeksresultaten in boekvorm gepubliceerd en in de handel gebracht voor uitgeverij Koninklijke Van Gorcum in Assen. Ook hier is weer sprake van een goede *timing*, rond die periode begint de tot dat toe wat kabbelende stroom aan management boeken te exploderen in aantal onderwerpen en oplagen. Ook begint dan de groei van bedrijfskundeopleidingen in aantal en aantal studenten, evenals een groei van adviesbureaus. Dat laatste brengt met zich mee, mede ook ingegeven door het succes de BCG⁶⁰-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 daarop 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 Programmacommissie, aangevuld met via enquêtes

onder de donateurs verkregen informatie, over wat als problemen of *issues* wordt ervaren. Dus niet zoals bijvoorbeeld Peter F. Drucker's 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 door SMS verlangde empirisch onderzoek. Dit zijn niet noodzakelijk bedrijven die voorop lopen, maar eerder bedrijven die worstelen met een problematiek. Hierdoor wordt niet, zoals in veel Amerikaanse management boeken, de nadruk gelegd op een nieuw concept dat tot succes heeft geleid bij enkele ondernemingen en dus door andere ondernemingen ook toegepast moet worden. In de casestudies van SMS staat het leerproces centraal, met al zijn onvolkomenheden, hoe een specifieke onderneming een vraagstuk oplost, zonder dat daarbij sprake is van perfectie. Hierdoor nodigen de case-beschrijvingen uit tot discussie, respectievelijk vervullen ze veeleer een functie dat in andere ondernemingen betrokkenen zich in de case-beschrijving 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, geredigeerd dienen te worden. Amerikaanse management boeken maken in de eerste plaats onderdeel uit van de mediacultuur (pas dan van het systeem van kennisoverdracht). In een mediacultuur is het leven een geheel van pseudogebeurtenissen, bestaande uit verhalen, beelden en belevenissen. Daarin moet alles wat gezien of beluisterd wordt direct en bij voorkeur 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 management boeken en idem artikelen in de Verenigde Staten.⁶¹ De stijl waarin Amerikaanse managementboeken worden geschreven gaat in essentie terug op de formule van Readers Digest van rond negentien honderd en wordt 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."⁶² Daarmee zijn het beelden, imago's die in de plaats komen van wat werkelijk is, het beeld van een idee is meer bepalend dan waar het werkelijk voor staat en het creëren van zulke beelden is het 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.⁶³ (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 management-ideeën management en medewerkers, het idee op zich zelf projecteren, gaan beide partijen er in geloven. (4) Een imago is levendig en concreet. Door met een management *fashion* te werken hebben we het idee innovatief, professioneel, ondernemend etc. te zijn. (5) Een imago is vereenvoudigd. Een imago moet simpeler zijn dan waar het naar verwijst. Wanneer bijvoorbeeld bij het imago ‘co-creatie’ alle juridische aspecten of accounting aspecten ook worden uitgelegd, wordt daardoor de idee van ‘co-creatie’ 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 verschillende mensen moeten er in passen. En, zo schrijft Boorstin, een imago mag niet ontmaskerd kunnen worden.

Het moge duidelijk zijn dat SMS in haar publicaties haaks staat op nagevoel al deze punten waarop Amerikaanse managementboeken zijn gebaseerd. Met de publicatie *Angst voor verandering? – Een mythe!* ging SMS ook regelrecht tegen de – nu nog – heersende opvatting van het adviesvolkje in 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 en vooral de Nederlandse advieswereld, blijkt gevoelig te zijn voor de Amerikaanse aanpak. Na de Verenigde Staten 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 voert 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 wordt voor in dit geval een SMS-publicatie. J.G. Schreurer, voorzitter van de programmacommissie van SMS gedurende de periode 1990 – 1997, formuleerde 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 verassend en actueel is;
- Er mocht een klein beetje definiëring en theorie in, maar niet te veel;
- Het moest de lezer kort informeren over “state of the art”;
- Van groot belang werd geacht een kritische analyse van opvattingen en praktijken;
- Een en ander moest worden getoetst worden een empirisch onderzoek;
- Tenslotte 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 een kwestie van stijl en structuur, die 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, vasthoudend, overtuigend en vooral ook met een consistente lijn zorgde Barbera van Dijkum-de Jong 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 één 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 boek over organisatiecultuur.

Een andere factor voor belang van het werk van SMS is dat onderzoek niet wordt verricht vanuit een academische context; het is niet theorie-gestuurd onderzoek maar vraag-gestuurd vanuit een groep van ondernemingen. Het is het SMS-bestuur gehoord het het advies van de programmacommissie, die de onderwerpen bepaalt. Essentieel is dat in het bestuur praktijkmensen zaten en zitten die verder vooruit kenen en een gevoel hadden en hebben voor ontwikkelingen die er aan komen. Eens per jaar wordt daarover gediscussieerd op basis van een voorzet van de programmacommissie, bestaande uit meer wetenschappelijk georiënteerde mensen uit het bedrijfsleven, en vooruitkijkende wetenschappers, de programmacommissie wordt voorgezeten door een lid van het bestuur. 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 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 gebruik maakte van een commercieel adviesbureau: de doelstellingen en normen van SMS waren en blijven dominant.

Het bewustzijn waar SMS voor staat, de identificatie daarmee, het voorleven van de waarden van SMS in combinatie met persoonlijke waarden van verant-

woordingszin, vasthoudendheid, soepelheid, diplomatieke gaven en integriteit vormen een toonbeeld die er voor 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.

DE VOLGENDE VIJFTIG JAAR

Over elke komende periode worden, heel begrijpelijk, uiteenlopende beelden beschreven.⁶⁴ Het werk van SMS leert dat stilzitten en afwachten geen optie is. Vooruitziend en denkend doen en er van leren, zo is de les, het moet bedrijven goed gaan, dan gaat het Nederland ook goed. Uiteraard zal het begrip 'goed' pluriform worden ingevuld, maar dat is ook nuttig. Onder invloed van de digitale technologie verandert lezen, verandert denken, veranderen mensen, veranderen hun netwerken. De *gaming generation* brengt andere mensbeelden mee naar het werk, maar ook andere opvattingen over menselijke verhoudingen, hoe problemen op te lossen en kent andere grondslagen voor motivatie. Naast economische, op winst gericht productie kennen we nu ook sociale productie en wordt de rol van non-profit instellingen beter begrepen en gewaardeerd. De bedrijfswetenschappen staan aan de vooravond van ingrijpende veranderingen, die zich overigens wel duidelijk aftekenen, maar slechts heel langzaam gecodificeerd worden. Het ziet er naar uit dat de praktijk van de bedrijfsvoering vooruit gaat lopen, mogelijk wel twintig jaar, op fundamentele veranderingen in het vennootschapsrecht, het arbeidsrecht en daarmee de management wetenschappen. Dit zal naar verwachting grote maatschappelijke spanningen zal oproepen, zoals die zich al aftekenen rond het fenomeen van de ZZP'er en de inkomensongelijkheid. Dan kan het niet anders dat netwerken van mensen uit het bedrijfsleven gekoppeld aan netwerken van academici daarover begrip ontwikkelen, taal ontwikkelen zoals die nodig zal zijn om de nieuwe complexiteit te begrijpen om zo in ontwikkeling te blijven.

LITERATUUR

- Andrews, D., & Serres, A. d. (2012). *Intangible Assets, Resource Allocation and Growth: A Framework for Analysis OECD Economics Department Working Papers, No. 989*: OECD Publishing.
- Blok, P. (2013). *Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkelingen en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw*. (Proefschrift), Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, Vossius Pers UvA.
- De Beer, P. T. (Ed.). (2013). *Arbeidsverhoudingen onder druk*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- DNB. (2015). Jaarverslag 2014 (pp. 199). Amsterdam: De Nederlandse bank.
- Doorn, A. v. (1976). Socialisme en vrije ondernemingsgewijze productie. *De Economist*, 124(3), 251-264.

- Durand, J.-P. (2004). *La Chaîne invisible: Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Éditions du Seuil.
- Gelauff, G., Lanser, D., Horst, A. v. d., & Elbourne, A. (2014). Roads to recovery: Uncertain supply, fragile demand (pp. 162). Den Haag: CPB.
- Hardt, M., & Negri, A. (2012). *Declaration*: Argo Navis Author Services.
- Hijmans, E., m.m.v. P.M. van Buijtenen, & M. Rijpstra-Verberk. (1973). *Zestig jaar organiseren: Het leven van ir. Ernst Hijmans*. Den Haag: Nijgh & Van Ditmar – Universitaire Pers Rotterdam, NIVE.
- Holmes, B. (2009). *Escape the Overcode: Activist Art in the Control Society*. Eindhoven: Van Abbemuseum & For Whom/WHW.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1994). *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*. New York: Oxford University Press.
- Lijphart, A. (2008). *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek* (8ste herz. ed.). Haarlem: Becht/DBNL.
- Manzi, J. (2012). *Uncontrolled: the surprising payoff of trial-and-error for business, politics, and society* (pp. xvii, 300 p.).
- Martin, R. L. (2007). *The opposable mind: how successful leaders win through integrative thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- O'Toole, J. (1993). *The executive's compass: business and the good society*. New York: Oxford University Press.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. (Docteur en Informatique de Gestion), Université de Lausanne, Lausanne.
- Pentland, A. (2014). *Social physics: how good ideas spread-the lessons from a new science*. New York: The Penguin Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pill, H. (2002). The Netherlands: Is the Polder Model Sinking? (pp. 24). Boston MA: Harvard Business School.
- Pill, H. (2004). Is the Polder Model Sinking? – Teaching Note (pp. 8). Boston MA: Harvard Business School.
- Prak, M., & van Zanden, J. L. (2013). *Nederland en het Poldermodel*: Bert Bakker.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (2003). *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity*. New York: Crown Business.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: eight centuries of financial folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: a new approach to growth, development, and social progress*. New York: Columbia University Press.
- Strikwerda, J. (2009). De vermaatschappelijking van de economie. In E. Roos Lindgreen, J. Strikwerda, & N. Wielaard (Eds.), *Het nieuwe ondernemen*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Strikwerda, J. (2013). *Terugzien op de toekomst: Een geschiedenis van de periode 2013 – 2052*. Den Haag: Stichting Management Studies.
- Strikwerda, J. (2014a). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21e eeuw*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- Strikwerda, J. (Ed.). (2014b). *De toekomst van het Nederlands verdienmodel*. Den Haag: SMO.
- Sull, D. N. (2005). No Exit: The Failure of Bottom-up Strategic Processes and the Role of Top-down Disinvestment. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy* (pp. 133-175). Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H. W., Commandeur, H., F. van den Bosch, & Heij, K. (2013). Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *M&O(5)*, 5-34.
- Volberda, H. W., F. van den Bosch, & Heij, K. (2013). Een béétje beter maakt slechter. *M&O(5)*, 35-56.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. doi: 10.1111/emre.12007.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland (pp. 440). Den Haag: WRR.

NOTEN

- 1 Met dank aan Barbera van Dijkum-de Jong voor haar bijdragen en suggesties.
- 2 Commissie Opvoering Productiviteit-Sociaal-Economische Raad.
- 3 Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven-Sociaal-Economische Raad.
- 4 Stichting Maatschappij en Onderneming.
- 5 Vereniging voor Strategische beleidsvorming.
- 6 Van 1982 tot 1989 samen met Loes van Hoogstraten-van Embden Andres.
- 7 U. Beck & C. Lau (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.
- 8 Pill, 2004.
- 9 Hijmans, m.m.v. P.M. van Buijtenen, & M. Rijnstra-Verberk, 1973.
- 10 Methods-Time Measurement, tijds-bewegingsstudies.
- 11 In 1992 werden deze doelstellingen teruggebracht tot:
 - duurzame economische groei;
 - een zo groot mogelijk arbeidsparticipatie;
 - een redelijke inkomensverdeling.
- 12 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.
- 13 Pill, 2002.
- 14 Deze alinea is aangedragen door Barbera van Dijkum-de Jong.
- 15 Lijphart, 2008.
- 16 De Beer; Prak & van Zanden.
- 17 Deze passage is ontleend aan: Strikwerda, 2009.
- 18 Nederlandse Herstructureringsmaatschappij.
- 19 Rijn-Schelde-Verolme Machinefabrieken en Scheepswerven.

- 20 Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- 21 Master of Business Administration.
- 22 Doorn, 1976.
- 23 Deal & Kenndy, 1982.
- 24 *Direkteuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, p. 100.
- 25 De Beer, 2013.
- 26 Peters & Waterman, 1982.
- 27 Hoskisson & Hitt, 1994.
- 28 Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing.
- 29 Information Technologie.
- 30 SMS-publicaties *Automatisering binnen Personeelszaken* en *Flexibele automatisering, een uitdaging voor management*.
- 31 SMS-publicatie *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*.
- 32 SMS-publicatie *Deeltijdarbeid in het bedrijf*.
- 33 Köster *et al.*
- 34 In Europa wordt de term 'corporatisme' gebruikt.
- 35 Information and Communication Technology.
- 36 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.
- 37 Florida, R. (2004). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- 38 Zelfstandige Zonder Personeel.
- 39 Osterwalder, 2004.
- 40 Sull, 2005.
- 41 CPB, 2013.
- 42 Gelauff, Lanser, Horst, & Elbourne, 2014.
- 43 DNB, 2015.
- 44 Stiglitz & Greenwald, 2014; Strikwerda, 2014b; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013.
- 45 Blok, 2013; Durand, 2004.
- 46 Stiglitz & Greenwald, 2014.
- 47 Reinhart & Rogoff, 2009.
- 48 Volberda, Commandeur, F. van den Bosch, & Heij, 2013; Volberda, F. van den Bosch, & Heij, 2013; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013.
- 49 Andrews & Serres, 2012.
- 50 Hoewel er in de PC altijd wel werd gestreefd naar een lid met affiniteit voor of afkomstig uit de vakbeweging, waren deze leden niet meer actief in de vakbeweging, bijvoorbeeld de vakbondseconoom Piet Vos.

- 51 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.
- 52 De COB-SER werd gesubsidieerd door de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze besloten tot beëindiging van deze subsidiëring eind 1991, op 19 juni 1992 werd de COB-SER bij besluit van de SER gestaakt.
- 53 Archief SER, D.B. 3147, d.d. 11 juni 1992.
- 54 *Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe?* (1974), *Academic in het bedrijfsleven* (1976), *Ondernemingsraden en medezeggenschap* (1976).
- 55 Brief d.d. 13 september 1991 van EZ aan de SER. Brief d.d. 13 januari 1992 van SoZaWe aan COB/SER.
- 56 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.
- 57 McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 58 McKenna *op. cit.*
- 59 Rajan & Zingales, 2003.
- 60 The Boston Consulting Group.
- 61 Clark, T., & Greatbatch, D. (2004). Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books. *Management Communication Quarterly*, 17, 396-424.
- 62 Geciteerd in Clark & Greatbatch.
- 63 Boorstin, D. J. (1969). *Het imago; of: Wat is er met de Amerikaanse droom gebeurd?* Den Haag: Leopold, p. 253 e.v.
- 64 Strikwerda, 2013.

BEDRIJFSCULTUUR ALS MIJN DAGELIJKSE METGEZEL

Geert Sanders¹

KENNISMAKING MET GEERT HOFSTEDE

Het lijkt mij allemaal nog zo tastbaar: de kennismaking met Geert Hofstede, ruim dertig jaar geleden. Een goede collega van mij bij de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen, die wist dat ik als onderzoeker toe was aan een nieuwe uitdaging, had mij bij hem geïntroduceerd. Na de eerste wederzijdse kennismaking vroeg Geert mij te luisteren naar zijn ideeën over een nieuw initiatief dat hij wilde nemen: het doen van vergelijkend onderzoek naar bedrijfsculturen. Op de man af vroeg hij mij of ik ervoor zou voelen projectleider te worden, hieraan toevoegend: “Financiële middelen zijn hiervoor nog niet beschikbaar, maar je kunt er nu al van op aan dat mijn gehele netwerk tot jouw beschikking staat”.

Ik voelde mij een bevoorrecht mens omdat een gerenommeerd onderzoeker in de persoon van Geert Hofstede zoveel vertrouwen in mij stelde. Tijdens het gesprek vond bij mij een ingrijpende bewustwording plaats. Het moment leek te zijn aangebroken om het jarenlange onderzoek naar de leefsituatie van homo- en heteroseksuele jongeren en de hieruit voortgevloeide actieprogramma's in het middelbaar onderwijs af te sluiten en om mij klaar te maken voor het ingaan van een nieuwe levensfase met het erbij behorend avontuur.

WERVING VAN OPDRACHTEN

Enkele weken na onze eerste kennismaking begonnen onze ontmoetingen met leden van Raden van Bestuur van vooraanstaande Nederlandse bedrijven. Nadat Geert Hofstede zijn korte inleiding had gegeven over ‘bedrijfscultuur als stuurgrootheid’, ontstond er telkens een interessante gedachtewisseling over het concept bedrijfscultuur en over het belang de eigen bedrijfscultuur te kennen en hier constant voeling mee te houden. Bestuurders bleken hierdoor geboeid. Toch leidde dit in de eerste maanden niet tot opdrachten om in hun organisaties cultuuronderzoek te laten doen. Er heerste een afwachtende sfeer. Nadat wij erin waren geslaagd in Denemarken een aantal opdrachten binnen te halen bij bedrijven zoals LEGO, EAST ASIATIC COMPANY, SAS, NOVO NORDISK en de Deense Spaarbank, volgden schoorvoetend de ENCI, AKZO, PTT, PHILIPS en het Politiecorps Almere.

Zo ontstond er in korte tijd een onderzoeksbudget waardoor ik een vaste onderzoeker in dienst kon nemen en wij in Denemarken en Nederland met onze voorbereidingen van het veldonderzoek konden beginnen. De Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen kreeg lucht van het onderzoek naar bedrijfsculturen. Omdat daar tegelijkertijd een vacature 'Onderzoeker/Docent Organisatiecultuur' open stond, ontving ik de uitnodiging hierop te solliciteren. Binnen een half jaar had zich een revolutie in mijn leven voltrokken. Een nieuw onderzoeksproject, een nieuwe baan en het meedoen in het internationale netwerk van onderzoekers rondom Geert Hofstede.

UITNODIGING VAN DE STICHTING MANAGEMENT STUDIES

Sinds dertig jaar is bedrijfscultuur mijn dagelijkse metgezel. Hierop heeft het ingaan op de uitnodiging van de Stichting Management Studies om onze onderzoeksbevindingen bij twintig Nederlandse en Deense organisaties in haar reeks te publiceren, een grote invloed gehad. Het boek '*Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding*' sloeg in. Herdrukken volgden elkaar regelmatig op. Talrijke aanvragen kwamen binnen voor het geven van presentaties op conferenties en voor het verzorgen van workshops. Allerlei vervolgonderzoeken ontstonden. In 1990 werd het uitgebreide artikel '*Measuring Organizational Cultures*' door Hofstede, Neuijen, Ohayv en Sanders in het Amerikaanse '*Administrative Science Quarterly*' gepubliceerd.

DRIE VERSCHILLENDE ROLLEN

Op drie verschillende manieren is bedrijfscultuur achtereenvolgens mijn dagelijkse metgezel geworden: in mijn rol als veldonderzoeker, – als adviseur en – als leidinggevende.

ROL VAN VELDONDERZOEKER

Als *veldonderzoeker* heb ik, in lijn met de aanbevelingen van de cultureel-antropologe Margaret Mead (1972), telkens bij het in kaart brengen van een bedrijfscultuur mijn geest gezuiverd van elke vooronderstelling. In mijn positie van 'outsider' was ik in elke organisatie op zoek naar waardevolle 'insiders' met wie ik een gezamenlijk exploratieproces nastreefde. Elk diagnoseproces begon met het ontwikkelen van een optimale 'mind-set' en een sensitief antennesysteem voor het opvangen van cultuursignalen; het vond zijn eindpunt in de terugrapportering van de bevindingen, welke bij die gelegenheid tevens werden gevalideerd.

ROL VAN ADVISEUR

Als *adviseur* werd ik regelmatig uitgenodigd workshops te verzorgen over 'bedrijfscultuur en cultuurverandering' voor een diagonale doorsnee van de leden van een organisatie. Hierbij hanteerde ik de aanpak van 'process consul-

tant'. Deze aanpak is erop gericht om als betrokken buitenstaander/adviseur het cliëntsysteem te helpen bij zijn veranderingsprocessen, bij voorbeeld in het kader van organisatie- en strategieontwikkeling. De 'process consultant' observeert, stelt vragen, begeleidt. De door mij ingebrachte 'Future Search'-benadering bleek in het algemeen goed aan te sluiten bij de in de organisatie levende vragen. De belangrijkste redenen hiervoor betreffen de drie aannames die aan 'future search'-conferenties ten grondslag liggen (Weisbord, 2010), namelijk:

- veranderingen vinden in een dusdanig hoog tempo plaats dat leden van organisaties eerder aan meer dan aan minder mondeling beraad behoefte hebben om tot intelligente strategische beslissingen te komen;
- succesvolle strategieën komen tot stand op basis van het gezamenlijk visioneren van voor de organisatie gewenste toekomstbeelden;
- leden van de organisatie zullen zich juist aan die plannen committeren waaraan zij zelf hebben kunnen bijdragen.

De beschreven rollen van respectievelijk veldonderzoeker en adviseur deden met name een beroep op mijn competenties van buitenstaander/observator. Bij het terugrapporteren van een cultuurdiagnose betrapte ik mijzelf wel eens op de gedachte: 'ga hier als leidinggevende maar aan staan; is het niet zoals het spreekwoord zegt: de beste stuurder staat aan wal?' Ik was mij toen nog niet bewust van de kans die zich aan mij zou gaan voordoen.

ROL VAN LEIDINGGEVENDE

Op een mooie zomermiddag in 1997 werd ik gebeld door de voorzitter van het College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij wilde met mij spreken over een nieuwe lijn die het College wilde inzetten, namelijk die van het worden van een fondsenwervende universiteit. Aan de externe kant zouden de alumni hierbij de doelgroep vormen die hierop zou moeten worden voorbereid. Aan mij werd het verzoek gedaan de *leiding* op mij te nemen van een op te richten afdeling 'alumnirelaties en fondsenwerving'. Het was het College ter ore gekomen dat gedurende vele jaren mijn onderzoeksprojecten consequent vanuit externe bronnen waren gefinancierd. Wellicht dat zijn aanbod mij zou aanspreken.

Dat deed het zeker, met in gedachten Kurt Lewin's uitspraak: "Er is niets zo praktisch als een goede theorie". Gedurende tien jaar heb ik aan de afdeling leiding gegeven. Veel aandacht en zorg heb ik gegeven aan de cultuurvorming van de nieuwe afdeling. Waar het mijn eigen gedrag betrof, was ik mij zeer bewust van het belang van de door Schein (1985) beschreven direct werkende mechanismen zoals:

- Waar besteed ik als leidinggevende aandacht aan?
- Hoe reageer ik op kritieke gebeurtenissen?
- Geef ik zelf het gewenste voorbeeldgedrag?
- Welke criteria hanteer ik voor toekenning van beloningen en status?

- Welke criteria hanteer ik m.b.t. werving, selectie, promotie, uittreding en uitsluiting.

Een jaar voordat ik mijn functie zou afronden, schreef ik het enigszins autobiografisch gekleurde boek *'Fondsen Werven – de Relatiegerichte Aanpak'* (2006). Hierin concludeerde ik onder andere het volgende:

- Een succesvolle beoefening van relatiegerichte fondswerving heeft haar fundament in de houding van dienstbaarheid van alle betrokkenen aan de continuïteit van de instelling.
- Een dergelijke houding manifesteert zich bij de diverse betrokkenen als volgt:
 - de leiding (College van Bestuur, College van Decanen) geeft blijk van zowel persoonlijke ootmoed als professionele vastberadenheid;
 - de fondsenwerfers creëren voor de leiding zodanige condities dat op de juiste momenten in aanwezigheid van de juiste mensen de juiste dingen gebeuren; zij doen dat zonder eigen zichtbaarheid na te streven;
 - de medewerkers van de instelling zijn in hun kernwaarden loyaliteitsgedreven en op onderling vertrouwen gericht; in hun gedragspraktijken zijn zij resultaatgericht, open en donorgesteld.

TIJDSLIJN: VAN HEDEN NAAR VERLEDEN, VAN HEDEN NAAR TOEKOMST

Wanneer ik 'bedrijfscultuur als mijn dagelijkse metgezel' plaats op de tijdslijn van de afgelopen dertig jaar, is er dan vooral sprake van continuïteit of van verandering? Mijn antwoord luidt: *continuïteit in het alert zijn op maatschappelijke ontwikkelingen*. Dit heeft alles te maken met de vooruitziende blik die gold voor de hoogste leidinggevendenden van de twintig organisaties die ons de opdracht gunden om van hun organisaties cultuurdiagnoses te stellen. Zij waren zich toen al bewust van de kwetsbaarheid van hun organisaties in het geval dat deze onvoldoende zouden anticiperen op nieuwe ontwikkelingen, zowel in- als extern. Laat ik het voorbeeld geven van de directievoorzitter van de ENCI Holding die een groot deel van zijn tijd buiten zijn eigen bedrijf besteedde. Er waren medewerkers die hier vreemd tegenaan keken. Totdat via het cultuuronderzoek aan hen duidelijk werd dat zijn investering van tijd en moeite was gericht op het onderhoud en de versteviging van de relaties met ENCI's klanten en toeleveranciers. Dit onder het motto: "als het met hén goed gaat, dan gaat het ook goed met de ENCI".

Wat is er te zeggen met betrekking tot de komende tijd? Mijn antwoord luidt: *verandering in de betekenis van transitie*. Ik sluit mij aan bij het inzicht van Rotmans (2012) die stelt dat het komende decennium een heftige periode wordt waarin krachten en tegenkrachten zich gaan mobiliseren. Zowel koplopers als

kantelaars van-onderop gaan zich hevig roeren om de transitie te versnellen vanuit de kansen die zij zien. De achterblijvers en remmers proberen uit alle macht deze transitie te vertragen vanuit de bescherming van de bestaande belangen. De nieuwe orde van onderop botst in alle hevigheid op de bestaande orde van bovenaf. Uiteindelijk zal dit tot een nieuwe ordening leiden, want beide zijn hard nodig.

LITERATUUR

- Mead, M.: *Blackberry Winter. My Earlier Years*. George Morrow, New York, 1972.
- Rotmans, J.: *In het Oog van de Orkaan: Nederland in Transitie*. Aeneas, Boxtel, 2012.
- Sanders, G.J.E.M.: *Fondsen Werven: de Relatiegerichte Aanpak*. Van Gorcum, Assen, 2006.
- Schein, E.H.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Weisbord, M. and S. Janoff: *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. Berrett-Koehler, 2010.

NOTEN

- 1 Noot: voor het tot stand komen van deze bijdrage heeft de auteur de nodige inspiratie opgedaan in gesprekken met respectievelijk Louwe Dijkema, Gert Dillema, Rinie Kristiaan en Nicole van der Ouw.

UNIT MANAGEMENT OPNIEUW BEZOCHT

Hans Wissema

DE WERKWIJZE

Een onderzoekinstelling zonder onderzoekers. Dat lijkt op een *contradictio in terminis* maar het is de succesformule, of, in eigentijdser termen, het business model, van Stichting Management Studies. De plaats van vaste onderzoekers, die vaak geneigd zijn tot voortkabbelend vervolgonderzoek, wordt ingenomen door actieve stichtingsleden die onderzoeksvoorstellen definiëren en participeren in het onderzoek zelf, dit laatste gezamenlijk met op het onderwerp geselecteerde onderzoekers. Deze opzet leidt ertoe dat vrijwel elk afgesloten project een schot in de roos is, wat SMS tot een van de meest effectieve instellingen voor toegepast onderzoek maakt. Het succes van het boek Unit Management is dan ook vooral toe te schrijven aan de intensieve interactie tussen de leden van de Begeleidingscommissie en andere stichtingsleden en de onderzoekers.

ACHTERGROND

Het onderzoek naar Unit Management kwam voort uit het onbehagen over het toenmalige gebrek aan ondernemerschap en innovatieve slagkracht van het bedrijfsleven; we schrijven 1987. Er waren voorbeelden te over van kansrijke vindingen die door bureaucratie nimmer het licht van de markt aanschouwden. Veel grote bedrijven waren centraal georganiseerd: aan de top zaten de ontwerpers van producten en systemen en de rest had die uit te voeren; eigen initiatief was uit den boze. Maar er waren ook voorbeelden van bedrijven die het anders deden en die bepaalde onderdelen een grote mate van zelfstandigheid gaven. Deze decentralisatie gaf niet alleen een sterk verbeterde effectiviteit en efficiency maar leidde ook tot groeiversnelling. De deputy editor van *The Economist*, de fameuze Norman Macrae, timmerde al langer aan de weg met zijn pleidooien voor intern ondernemerschap: *Intrapreneurial now* was een artikel van 1982 dat veel opgang maakte¹. De term intrapreneur was afkomstig van Pinchot, die er in 1985 een spraakmakend boek over schreef.² Er was dus iets aan het gisten. De boodschap was duidelijk en het boek begon aldus: “Managen is out, ondernemen is in. En men hoeft als manager een groot bedrijf niet meer te verlaten om ondernemer te worden. Immers, juist grote, voorheen succesvolle, organisaties worden geconfronteerd met een overrompelende technologische dynamiek, met informatisering, onvoorziene marktontwikkelingen, mondialisering van vraag en aanbod, en cut throat concurrentie. Ze kunnen dat alleen pareren door tegelijk wendbaarder, minder op doelmatigheid en meer

op doeltreffendheid gericht te worden, en door van de leidinggevenden te verlangen dat zij niet alleen kundige en toegewijde ‘managers’, maar ook initiatiefrijke ondernemers zijn”.

UNIT MANAGEMENT

Unit management werd gedefinieerd als *“een managementstijl en een organisatievorm gericht op het decentraliseren van ondernemerschap”*. Dit houdt in dat “het eigenlijke ondernemen wordt toevertrouwd aan entrepreneurial sub-units, die weliswaar deel blijven uitmaken van het geheel, maar die wezenlijk kleiner, functioneel ‘vollediger’, ‘strategisch’ zelfstandiger, wendbaarder, en daardoor succesvoller zijn”. Dit idee zette zich af tegen de toentertijd overheersende, ‘functionele’, organisatievorm. Hierbij was de onderneming opgedeeld in functionele organisatie-eenheden; denk aan marketing en sales, productie, onderzoek en ontwikkeling, financiën en administratie, personeelszaken en andere. Dit model was buitengewoon succesrijk geweest in de na-oorlogse periode, toen het accent lag op ‘commodities’, veel van hetzelfde maar met een lage toegevoegde waarde. Toen de markt ging vragen om ‘specialties’, op maat gemaakte producten die in kleine aantallen over de toonbank gingen maar die een grotere toegevoegde waarde hadden, bleken functionele organisaties ineffectief. ‘Specialties’ moesten speciaal worden ontworpen en dat noodzaakte tot samenwerking van de functies. Omdat de directie het enige inter-functionele orgaan was in de onderneming leidde dit tot verstopping, vertraging en vaak de ondergang van het idee voordat het goed en wel vorm had gekregen.

HET ONDERZOEK

Er werd gekozen voor een inductieve aanpak, dat is de studie van ‘cases’ die onder voorwaarden succesrijk waren en waarvan iets viel te leren voor anderen. De onderzoeksvragen waren:

- waarom, en wanneer, is unit management nodig?
- wat houdt het precies in?
- hoe veranderen de organisatiestrategie en -cultuur?
- welke hoofdtypen komen voor?
- wanneer is welke vorm toepasbaar?
- hoe werkt het in de praktijk?
- hoe kan men samenhang krijgen in een gedecentraliseerde structuur?

We gingen op zoek naar geschikte cases en daarbij hadden we het geluk aan onze kant. Er bleken vijf hoofdvormen van unit management te bestaan die tezamen een continuüm vormden en waarbij voor elke vorm kon worden aangegeven wanneer die aan te bevelen was. Dit leidde tot een nieuwe, consistente theorie. Het boek bleek te voorzien in een behoefte: Het Financieele Dagblad

wijdde er een hele pagina aan, er kwamen veel herdrukken en vertalingen in niet alleen de West-Europese talen maar ook in het Russisch, Turks en Bulgaars.

WAAROM HET WERKTE

Veel adviesbureaus gingen met unit management aan de slag, al dan niet met het boek in de hand. Achteraf mag je gerust stellen dat functioneel georganiseerde ondernemingen in de jaren negentig massaal overgingen op unit organisaties. Uit eigen ervaring en met onze eigen aanpak³ zou dit met tientallen voorbeelden zijn te illustreren. Laat ik er één noemen. We hielpen de functionele organisatie van de Glanzstoff divisie van het toenmalige Akzo concern (60 000 medewerkers; sterk in synthetische vezels) om te vormen tot een unit organisatie waarbij units op specifieke markten waren gericht: de textielindustrie, autobandenfabrikanten, tapijtfabrikanten, enzovoorts. Het was een enorme verandering maar het resultaat was overweldigend positief. We hebben zo tientallen ondernemingen helpen overgaan op unit organisaties, tot in Mexico toe. Maar het werkte ook elders: we 'deden' een onderdeel van de krijgsmacht, een hogeschool, ziekenhuizen en tal van andere organisaties.

WAAROM UNIT MANAGEMENT NU NIET MEER AANSPREEKT

Je zou kunnen zeggen dat de pil niet meer nodig is, althans niet in de Westerse wereld. Decentralisatie is gemeengoed in het bedrijfsleven en in overheidsland bulkt het van de zelfstandige eenheden, onder tal van kleurrijke namen. In 1997 belde de directeur van Uitgeverij Van Gorcum me op om te zeggen dat een nieuwe druk er niet meer in zat; de laatste was van 1996. Het concept van unit management was te zeer gefocust op de toenmalige problematiek dan dat het kon uitgroeien tot een klassieke theorie. De organisatieleer ging meer de kant op van de multidimensionele organisaties, dat wil zeggen dat de resultaten van een unit aan verschillende functionele criteria moeten voldoen, c.q. dat een unit manager aan verschillende bazen rapporteert. SMS heeft hier ook onderzoek naar gedaan met Hans Strikwerda als hoofdonderzoeker⁴. Een nieuwe generatie unit management zou je kunnen zeggen. Het is er wel ingewikkelder op geworden: niet één baas maar vele en veel overleg voordat er een besluit valt.

DE TOEKOMST VAN UNIT MANAGEMENT

Het lijkt er op dat er een pendelbeweging is tussen centralisatie en decentralisatie in organisaties. In benauwde tijden grijpt men terug op de schijnzekerheden van de centralisatie, in meer ondernemerlijke tijden worden de teugels gevierd. Het boek Unit Management kwam precies op het goede moment: aan de vooravond van de grote expansie in de jaren negentig. Maar na de crisis van 2001 waren veel bedrijven gedwongen kosten te besparen en kregen de financiële managers de overhand. Menige onderneming zag de CFO de hoogste plaats

op het erepodium betreden. Dit lijkt nu te kenteren, beurzen schieten omhoog en er is een enorme aandacht voor ondernemerschap, in elk land dat je bezoekt. Dat zou kunnen betekenen dat het interne ondernemerschap een tweede jeugd zou kunnen krijgen. Het zou daarbij niet zozeer gaan om het vormen van business units zoals we dat in de jaren negentig deden maar om het herwaarderen van het radicale aspect van decentralisatie: niet met de ene hand integrale bevoegdheden geven en met de andere hand regels opstellen en allerlei controls invoeren. In het boek werd telkens benadrukt dat unit management alleen werkt als het radicaal is. De beweging in het komende decennium zou kunnen gaan om het terugdringen van de multidimensionale organisatie als boven genoemd. Wie in veel huidige ondernemingen een zakelijk initiatief wil nemen, moet een heel stel olifanten gelijktijdig op de ton zien te krijgen: de landen-manager, functionele managers, aandachtsgebied- of productmanagers, marketing managers die verantwoordelijk zijn voor klantengroepen, enzovoorts. Het gevecht vindt plaats binnen de onderneming in plaats van met concurrenten. Veel managers klagen over een welhaast ondraaglijke rapportagelast. Re-radicaliseren zou een beweging kunnen zijn voor de komende tijd.

Iets anders is het management in Centraal en Oost-Europa, Azië en veel andere delen van de wereld waar een sterke centralisatie de overhand heeft en waarvan je zou kunnen zeggen dat de unit management revolutie nog moet beginnen.

Daarom denk ik dat unit management nog steeds actueel is, hetzij de structuur- en cultuurverandering zelf als in het boek beschreven, hetzij de spirit van unit management. Onder het concept van unit management ligt een geloof in de waarde van het individu: hoe meer vrijheid die krijgt, hoe meer resultaat voor de onderneming en hoeveel meer levensvreugde en dus energie voor de betrokkene. Een dergelijke waarde is universeel. Unit management blijft actueel, zij het wellicht onder andere namen.

NOTEN

- 1 N. Macrae, "Intrapreneurial now", *The Economist*, April 17, 1982.
- 2 Pinchot, G., "Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur", (Harper & Row, 1985).
- 3 Wissema, J.G., "Offensive change management with the step-by-step method", *Journal of Change Management*, vol. 1, nr. 4, pp. 332-343 (June 2001).
- 4 Strikwerda, J., Van "unitmanagement naar multidimensionale organisaties", van Gorcum 2008. Zie ook: Strikwerda, J., "Shared Service Centers", van Gorcum 2004, 2e druk, 2010.

WAARDE EN WAARDEN VAN CONCERNS

Prof. drs. Hans van Londen en Stichting Management Studies hebben met elkaar gemeen dat ze beiden een rijke historie hebben op het gebied van management en organisatie. Hans van Londen heeft een indrukwekkend oeuvre op dit gebied als adviseur bij Horringa & de Koning en later bij de rechtsopvolger The Boston Consulting Group, hoogleraar Strategie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur van diverse publicaties. Mooie titels waren onder meer de twee boeken, die onder auspiciën van Stichting Management Studies werden uitgegeven bij Koninklijke van Gorcum: *'Leiden en leren leiden'*. Opstellen over concernorganisatie, decentralisatie en management development' uit 1990 en *'De waarde en waarden van concerns'* uit 1998. Ook anderen boeken waren inspirerend, zoals *'Synergie en decentralisatie. Opstellen over concernorganisatie.'* bij Kluwer uit 1992, zijn oratie *'Doen we 't goed?'* Bij van Gorcum in 1994 en samen met Kees Cools *'Vasthouden of loslaten'* bij Businesscontact uit 2002. Zijn laatste boek draagt als titel *'Ongevraagd advies. Overpeinzingen over adviseren'* uit 2012 bij STILI NOVI. In eigen beheer bij Horringa & de Koning verschenen: *'Er is hier geen beleid'* uit 1984 en *'Topstructuren zijn ook mensen'* uit 1987. Zijn scherpe en realistische manier van schrijven maakte de boeken toegankelijke en tot geliefde kost van menige bestuurder. Verschillende boeken werden 'opgeleukt' met treffende illustraties van Peter Straaten. Daarnaast is Hans van Londen zeer actief geweest bij Stichting Management Studies zowel als onderzoeker en begeleider van SMS-onderzoeken en als bestuurslid van 1984 tot 1997. Hij kenschetste Stichting Management Studies als een instituut dat onderzoeken verricht tussen beeld en werkelijkheid.

WAARDE EN WAARDEN VAN CONCERNS

Concerns zijn fascinerende fenomenen met grote economische en maatschappelijke waarde. Leidinggeven aan concerns is een uitdagende en complexe bestuurlijke opgave. Maar wat zijn concerns en wat zijn de belangrijkste opgaven voor concernbestuurders? Naast de taken van het hoofdkantoor die gericht zijn op het scheppen van 'waarde' in economische zin zijn er ook belangrijke opgaven voor de concernleiding met betrekking tot de 'ondernemingswaarden', zowel voor interne binding en samenhang moeten zorgen als richting moeten geven aan de gedragingen van het concern in de maatschappij.

Een van de conclusies van het onderzoek is dat aandeelhouderswaarde weliswaar een prominent onderwerp in de besturing van concerns is, maar dat deze veeleer als maatstaf dan als doelstelling moet worden beschouwd. Zorg voor binding en betrokkenheid van dochterondernemingen en medewerkers is min-

stens zo belangrijk en ook het richting geven aan de gedragingen van het concern in de maatschappij behoort tot de kerntaken van een concernleiding. Juist ondernemingen die veel aandacht besteden aan deze 'zachte' kanten van concernbesturing hebben veelal ook een uitstekende financiële performance.

Peter Elverding, de toenmalige voorzitter van DSM en SMS, zei daar toen het volgende over.

“ Concernontwikkeling, via gerichte autonome groei, acquisities, (mega) fusies maar ook door desacquisities en splitsingen, is met name qua intensiteit een hoogst actueel thema. Performance-eisen vanuit de financiële wereld maar ook de intensieve discussie over Corporate Governance leggen grote druk op de transparantie van, het toezicht op, en last but not least, de rechtvaardigingsgrond van concerns. ”

IS HET MIDDENKADER NOG STEEDS ONMISBAAR?

Janka Stoker

15 Jaar geleden kozen we voor een provocerende titel voor onze SMS-publicatie: Het *onmisbare* middenkader. Er waren eerder namelijk nogal wat stemmen opgegaan over de vermeende overbodigheid van middle managers. Zij zouden de leemlaag van de organisatie zijn, de hoeders van de bureaucratie, en de vleesgeworden weerstand tegen verandering. Weg ermee! Ons onderzoek liet echter duidelijk zien dat het middenkader anno 2000 allesbehalve redundant was. Integendeel, een van de belangrijkste conclusies was dat de rol van het middenkader in organisaties van cruciaal belang is. Door de invoering van concepten zoals integraal management, competentie management, resultaatsturing, bleek de rol van de ‘man/woman in the middle’ bovendien veelzijdiger en complexer dan ooit.

Maar hoe staat het 15 jaar later met de positie van het middenkader? Ook nu weer zijn er geluiden dat management z’n langste tijd gehad heeft. De belangstelling voor zelfsturing is terug van weggeweest, en er zijn – analoog aan het bekende voorbeeld van Ricardo Semler in de jaren ‘90 – opnieuw bedrijven die het ‘management’ volledig in de ban doen. Zoals bijvoorbeeld de online schoenen- en kledingaanbieder Zappos. “Zappos says goodbye to bosses”, kopte the Washington Post¹ begin 2014. Bij Zappos werken ze inmiddels met een ‘Holacracy’, een zelfsturend systeem waarin geen managers of functietitels bestaan, maar waarin iedereen een aantal rollen heeft met expliciete verwachtingen. Dit idee lijkt nieuw en radicaal, maar twintig jaar geleden schreven Manz en Sims (1995) al het boek ‘Business without bosses’. In de jaren ‘90 is veel onderzoek gedaan naar het functioneren van zelfsturende teams en de veranderende rol van leidinggevenden (zie bijvoorbeeld De Leede & Stoker, 1996). Daaruit bleek onder andere dat leidinggevenden niet per se overbodig zijn wanneer een organisatie met zelfsturende teams werkt, maar dat de rol van de leidinggevende wél verandert (zie Stoker, 2008).

Er lijkt dus sinds 2000 veel beweging te zijn geweest in organisaties, waarbij nu opnieuw de vraag centraal staat of het middenkader niet zijn langste tijd gehad heeft. Om die vraag te beantwoorden bespreek ik² in dit artikel een aantal trends en inzichten uit inmiddels verschenen en lopend onderzoek. Als uitgangspunt neem ik vier belangrijke bevindingen en conclusies van ons middenkader-onderzoek; het is dus uitdrukkelijk niet de bedoeling om hier een volledig overzicht te geven van de ontwikkelingen van de afgelopen 15 jaar.

Een van onze belangrijkste conclusies was dat er in veel organisaties was gesneden in de managementlagen. Dit leidde niet alleen tot minder hiërarchische lagen, maar vooral ook tot een toename van de span of control van middle managers. Een opvallend voorbeeld was NS Reizigers, waar procesmanagers 80 conducteurs en machinisten aanstuurden. Sinds 2000 heeft de verplattung van organisaties niet stil gestaan. Het idee van verplattung is dat het leidt tot delegeren van verantwoordelijkheden en de mogelijkheid om direct en snel in te kunnen spelen op vragen van klanten of afnemers. Er wordt ook wel gesproken van het zogenaamde ‘post-bureaucratische’ tijdperk, waarin meer flexibiliteit en minder hiërarchische controle aan de orde zou zijn (Vie, 2010). Maar onderzoek (Wulf, 2012) onder Amerikaanse bedrijven laat zien dat dit soort processen vaak juist leiden tot een vergroting van de bureaucratie, centralisatie van de besluitvorming en meer in plaats van minder controle.

Actuele accurate cijfers over het aantal middle managers in Nederland zijn lastig te verkrijgen. Het CBS voert al sinds 1987 de Enquête Beroeps Bevolking (EBB) uit, maar de definitie van een ‘manager’ is daarbij in de loop der jaren veranderd. Inmiddels is in deze dataset iedereen een manager die leiding geeft aan vijf of meer personen. De cijfers van het CBS³ geven aan dat het totaal aantal managers (dus inclusief middle managers) sinds 2000 eerst aanzienlijk is gedaald – van 156.000 in 2001 naar 104.000 in 2005 – maar vanaf 2005 weer behoorlijk is gestegen, tot 131.000 in 2011. De groei van de afgelopen jaren lijkt erop te duiden dat Nederlandse organisaties voorlopig nog geen ‘goodbye to bosses’ zeggen. Maar veel belangrijker nog, één van de belangrijkste conclusies van de trend naar verplattung is dat de functie van het middenkader alleen maar belangrijker is geworden (McKinney et al., 2013).

Het tweede centrale thema in ons boek was de veranderende rollen en taken van middle manager. Dat zag er volgens het middenkader zelf als volgt uit:

	Primair proces	Eigen mensen	Externe contacten
Twee jaar geleden	39%	34%	23%
Huidige situatie	36%	37%	22%
Verwachting over twee jaar	29%	44%	25%

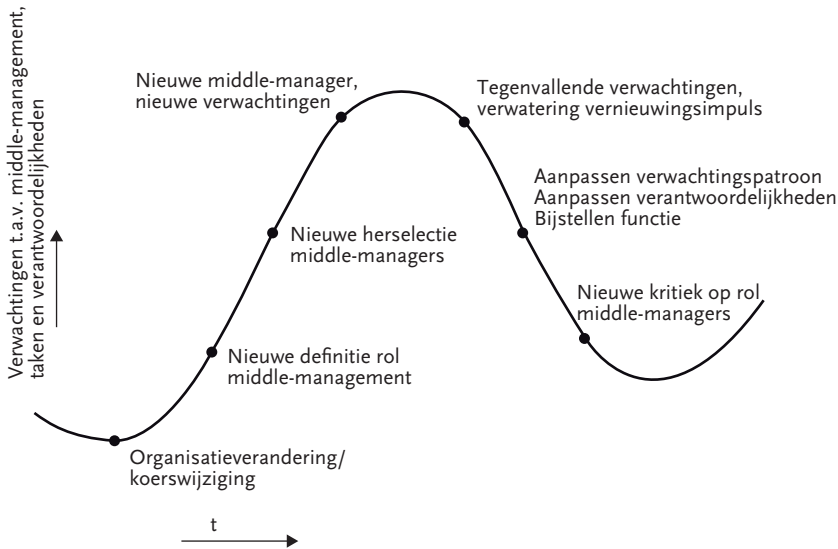
Tabel 1. Gemiddelde vroegere, huidige en verwachte tijdsbesteding per week in procenten volgens middle managers zelf (Stoker & De Korte, 2000, pagina 67).

Middle managers voorzagen 15 jaar geleden dus een trend richting minder bemoeienis met de uitvoering van het primaire proces, en meer nadruk op HRM-gerelateerd aspecten van het werk. De driedeling uit deze tabel sluit mooi aan bij de vier meta-categorieën van leiderschapsgedrag die Yukl in 2012 onderscheid: taakgericht, relatiegericht, extern gericht én verandergericht. Hoe de huidige tijdsbesteding van middle managers er in Nederland exact uitziet is onbekend. Maar het onderzoek naar middle management van de afgelopen

15 jaar lijkt zich vooral te centreren rond het belang van hun rol bij organisatieveranderingsprocessen (zie bijvoorbeeld McCann et al, 2008). Dit was een ontwikkeling die de managers zelf in 2000 dus nog niet voorzagen. Dé cruciale taak voor middle managers lijkt te zijn om nieuwe strategieën te vertalen naar het operationele niveau en de gewenste verandering te implementeren. Dat is meteen ook een paradoxale opgave, omdat veel van die veranderingen ook het middenkader zelf betreffen: leidinggeven aan verandering vereist van leidinggevendenden dat ze juist ook zelf hun gedrag veranderen (Stoker, 2005).

Een derde onderwerp in ons boek was de permanente complexiteit in de functie. Daarbij doelden we op het altijd aanwezige rolconflict dat inherent is aan de functie van *'in-between'*. Dat rolconflict is anno 2015 niet veranderd; nog steeds leidt rolconflict bij managers tot meer werkgerelateerde stress. Maar onderzoek laat ook zien dat vooral pro-actieve managers daar minder last van hebben (Han, Wang & Dong, 2014). Een goed voorbeeld van die complexiteit was het spanningsveld tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het halen van doelen, gekoppeld aan de integrale managementverantwoordelijkheid voor HR, financiën en administratie, en anderzijds het ontbreken van de benodigde bevoegdheden. Wij adviseerden toen om managers alleen doelen en resultaten mee te geven die daadwerkelijk beïnvloedbaar zijn. Dit is helaas nog steeds een terugkerend thema voor het middenkader. Recent onderzoek laat zien dat juist haalbare doelen leiden tot minder emotionele uitputting, en minder negatief leiderschapsgedrag van middle managers (Voorn, Walter & Stoker, 2015). We adviseerden bovendien om te stoppen met integraal management, omdat de invloed en sturing van organisatiebrede systemen zo overheersend was, dat middle managers deze integrale managementtaken simpelweg niet konden uitoefenen. Het concept *'integraal management'* bestaat echter nog steeds en lijkt vooral in overheidsorganisaties nog steeds populair (zie www.integraalmanagement.com).

Onze laatste centrale thema was de ontwikkeling van het middenkader, of beter gezegd de afwezigheid daarvan. Want de hoofdboodschap voor lezers was dat de functie in beweging is, maar dat er veel te weinig aandacht is voor ontwikkeling. We koppelden deze constatering aan de zogenaamde *'slingerbeweging'* in organisaties (zie de figuur hieronder, uit Stoker & de Korte, p. 102).



Deze slingerbeweging beschreef hoe organisatieveranderingen voortdurend leiden tot een nieuw gedefinieerde rol en selectie van middle managers, dat zij vervolgens feitelijk maar heel weinig tijd én ontwikkelgelegenheid krijgen om echt ander gedrag te gaan vertonen, waarna vooral het hoger management snel concludeert dat er een ‘ander’ middenkader nodig is. In lijn met dit model constateert een recente studie van Harvard onder 800 global executives en senior talent development professionals dat middle managers ‘overburdened and undertrained’ zijn (McKinney, McMahon & Walsh, 2013). Deze onderzoekers stellen dat organisaties de kritische rol van middle management wél herkennen, en dat dit vooral vraagt om... inderdaad, ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Ons belangrijkste advies in 2000 aan het hoger management om vooral aandacht te besteden aan de ontwikkeling van het middenkader heeft dus nog niets aan waarde ingeboet, en hier ligt anno 2015 dan ook – nog steeds – de belangrijkste uitdaging voor organisaties en middle managers zelf.

LITERATUUR

- Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42, 473-486.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. New York: Wiley.
- McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: The new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, 45, 343-371.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing.

- Leede, J. de & Stoker, J.I. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12, 310-321.
- Stoker, J.I. (2005). *Leiderschap verandert*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I. (2008). Effects of Team Tenure and Leadership in Self-Managing Teams. *Personnel Review*, 37, 564-582.
- Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Vie, O.E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28, 182-194.
- Voorn, B.C.M., Walter, F. & Stoker, J.I. (2015). Pulling the right organizational levers: how goal characteristics and ethical climate can prevent abusive supervision. *Working paper*.
- Wulf, J. (2012). The flattened firm – not as advertised. *Harvard Business School Working Paper*, 12-087, April 9.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85.

NOTEN

- 1 <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zap-pos-gets-rid-of-all-managers/>.
- 2 Met dank aan Ires Verdoorn voor haar ondersteuning bij de literatuurstudie.
- 3 Zie <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71812NED&D1=0&D2=149%2c188&D3=8-11&D4=6-16&HD=150224-1543&HDR=T%2cG3&STB=G2%2cG1>.

EEN TERUGBLIK OP *SHARED SERVICE CENTERS*

Hans Strikwerda

Dit boek werd opgeleverd en gepubliceerd in 2003.¹ En de vraag is hoe kijk ik nu terug op dat boek, overigens herzien heruitgegeven in 2010.² Was dat het boek waarop op dat moment de Nederlandse samenleving op zat te wachten? Immers het doel van SMS-publicaties is om een bijdrage te leveren aan de sociaaleconomische ontwikkeling, in het bijzonder door wat tegenwoordig wordt genoemd sociale innovaties, dat wil zeggen innovaties op het gebied van management, organisatie en de interne arbeidsverhoudingen.

Het boek werd gewaardeerd, het ontving de prijs voor het beste management boek in 2003. Op dat moment werd er in het bedrijfsleven, bij de overheid en non-profit instellingen gesproken over samenwerking tussen business units en divisies en over kostenbesparing door centralisatie. Het SSC-boek concretiseerde vooral bij de overheid de idee van samenwerking. Samenwerking was door het SSC-boek niet slechts een kwestie van intenties en goede wil, opeens werd die samenwerking in concrete organisatietermen uitgedrukt, zowel in termen van structuren als in processen, samenwerking werd nu ook in economische termen uitgedrukt en de figuur van een shared service center betekende ook dat samenwerking niet meer een kwestie van duwen was, maar dat er concrete trekkers opstonden of werden aangewezen met als taak een shared service center te creëren, en mensen lopen eerder achter andere mensen aan dan achter abstracte ideeën.

De kracht van het SMS-boek, althans in die tijd, was de combinatie van Nederlandse cases, die te beschrijven zonder een al te zware theorie, de intensieve rol van de begeleidingscommissie die, tezamen met de specifieke redactie-opvattingen van Barbera van Dijkum, er voor zorgde dat er geen Amerikaans managementboek ontstond, apodictisch, stellig, zonder twijfel, maar een boek wel met twijfels, discussies dat voeding kon geven aan discussies binnen bedrijven en instellingen opdat betrokkenen hun eigen beslissingen konden nemen. SMS-boeken hadden in die tijd meer weg van de psychologie van Godfried Bomans, wordt niet zenuwachtig, anderen hebben jouw probleem ook en relativeer het om dan rustig tot een oplossing te komen.

Heb ik in die tijd zaken gemist die ik niet had mogen missen? Ik had toch tenminste een kwantitatief uitgewerkte business case moeten publiceren. Ik beschikte daarover wel via mijn advieswerk, maar betrokkenen wilden begrijpelijker wijze geen toestemming geven voor publicatie, maar er had een geanonimiseerd kwantitatieve business case kunnen worden gepubliceerd. Ook,

mede indachtig het latere boek van Henk Volberda c.s. *Re-inventing business*, hadden meer gegevens verzameld moeten worden op nationale schaal over gerealiseerde kostenbesparing, vereiste investeringen en overige opbrengsten van SSC's. Een andere beperking, althans in de eerste uitgave was dat ik uit ben gegaan van volledige kostenverrekening van een SSC volgens het $p \times q$ -model. Dit veronderstelt een goede management accounting informatievoorziening in bedrijven en instellingen, dat blijkt helaas vaak niet het geval te zijn, tot op de dag van vandaag. Nu hanteer ik een contingency-matrix voor het type van toerekening van kosten, afhankelijk van ondermeer volume gevoeligheid. Ook heb ik bij het schrijven van het eerste boek over het hoofd gezien dat Robert Kaplan en David Norton in hun 'The Strategy-focused Organization' er al op hadden gewezen dat de $p \times q$ -verrekening leidt tot het nadelige effect van double marginalization en dat de state of the art voor het aansturen van een SSC via processen verloopt, met niet-financiële parameters, dan is de opbrengst van SSC's nog hoger. Maar op dit punt loopt het Nederlandse bedrijfsleven (nog steeds) achter bij wat de state of the art in de USA is. Een ander punt, wel gerepareerd in de heruitgave, is dat ik vooral bij non-profit instellingen de rol van de BTW³ niet goed had behandeld. In een adviesopdracht bij een grote zorginstelling heeft mij die omissie behoorlijke problemen opgeleverd.

Heeft het boek nu opgeleverd wat het moest opleveren, een bijdrage aan de sociaaleconomische ontwikkeling van Nederland? Ja in de zin van een brede toepassing van shared service center en incidentele rapportages over gerealiseerde kostenbesparingen en andere voordelen (maar evenzeer heb ik situaties meegeemaakt dat de kosten hoger werden). Echter wanneer we naar de cijfers kijken voor de productiviteitsontwikkeling van het private Nederlandse bedrijfsleven na de grote crisis van 2008, en zien dat Nederland nu voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog slechter doet dan de rest van Europa wat betreft de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit, dan moeten we constateren dat we het op het punt van innovatie van bestuur, management en organisatie niet meer goed doen.

Ik zie dit ook rond shared service centers. De logica en de noodzaak om daarmee te werken kan vanuit de economie goed worden verklaard, er is geen multinationale onderneming die niet met SSC's werkt. De introductie van het SSC vergt ondermeer een andere opzet van het resource allocatie proces. In de praktijk, nog beluisterd in 2014, zijn er adviesbureaus die adviseren om het SSC als een gewone (markt)divisie te zien en ook zo op te nemen in het resource allocatie proces, ja dan worden de beoogde, en macro-economisch noodzakelijke opbrengsten niet gerealiseerd. Anderen verzuimen om de conceptuele knop om te zetten en gaan met een SSC om alsof het een centrale stafafdeling is, ook dan wordt de met SSC beoogde hogere allocatie-efficiency, want dat is een van de onderliggende economische mechanismen van het SSC, niet gerealiseerd en in de huidige economie gaat het, naast de klassieke costefficiency nu juist om een hogere allocatie-efficiency. Die boodschap van het boek is nog steeds niet goed overgekomen.

Inmiddels ben ik, tien jaar later, er in geslaagd het fenomeen van het SSC te plaatsen en te begrijpen in termen van de meer algemene economische *The Theory of the Firm*⁴, in het bijzonder zoals deze zich nu ontwikkelt als gevolg van de omslag naar immateriële activa (in het bijzonder human capital), information goods e.d.⁵ Dan blijkt dus dat het SSC een operationele stap is naar een andere wijze van besturen en organiseren in de eenentwintigste eeuw.⁶ Dat verklaart ook dat waarom, ondanks alle moeilijkheden met betrekking tot SSC's, er een onderliggende, niet te stuiten kracht is er mee te werken, immers de intuïtie van bestuurders wat de grotere economische krachten impliceert voor hun onderneming is in de meeste gevallen goed. Echter, onze mentale modellen, taal, maar ook accounting modellen, lopen achter bij de ontwikkelingen in de internationale economie. Dat te adresseren vergt een heel ander type publicatie. Maar, wat moet dat moet. Temeer omdat het fenomeen shared service center zich verder ontwikkelt in de vorm van het meer generieke concept van platform dat is bedoeld om agility enerzijds en anderzijds stabiliteit en efficiency te combineren. Daarnaast verschuift een deel van zo'n platform naar in de cloud en internet, waardoor wat begon in de jaren tachtig als shared service center zich nu vertaalt in nieuwe sectorstructuren.

Terugblikkend ben ik SMS uiterst dankbaar voor de toen verleende opdracht tot het schrijven van het SSC-boek. Het is vooral die specifieke context, een bijdrage te leveren aan de sociaaleconomische ontwikkeling van Nederland, het netwerk van SMS, de begeleidingscommissie, de interviews met bedrijven en instellingen die zo'n boek tot veel meer maakt dan een boek, het maakt je deel van een gemeenschap en het creëert de gelegenheid een verantwoordelijkheid te nemen.

NOTEN

- 1 J. Strikwerda (2003). *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- 2 J. Strikwerda, (2010). *Shared Service Centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen/Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- 3 Belasting toegevoegde waarde.
- 4 N.J. Foss (Ed.). (2000). *The Theory of the Firm: Critical perspectives on business and management* (Vol. I-IV). London: Routledge. Fandel, G. (2010). *Modern concepts of the theory of the firm: managing enterprises of the new economy*. Berlin; New York: Springer-Verlag.
- 5 J. Strikwerda (2014). *Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration*. In T. Bondarouk (Ed.), *Shared Services as a new Organizational Form* (Vol. 13, pp. 15). Bingley UK: Emerald.
- 6 J. Strikwerda (2014). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21e eeuw*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

CONTROLE IS GOED, VERTROUWEN NOG BETER, TIEN JAAR LATER

Kees Cools

TIEN JAAR TERUG

“ Niet slechte formele corporate governance, maar zonnekoning gedrag van CEO's, hebzucht en geloof in luchtkastelen waren de werkelijke oorzaken van de grote fraudeschandalen. ”

Dat was op de achterkant van het boek in één zin de kern van de empirische resultaten in *'Controle is goed, vertrouwen nog beter'*. Dat boek verscheen in 2005, in een tijd dat de westerse wereld werd overspoeld door nieuwe wetten, regels en codes in combinatie met alsmear strengere toezicht en strengere accountants, op het gebied van governance, risicobeheer en verslaggeving. De Sarbanes-Oxley wetgeving in de V.S., de codes Tabaksblat, Viennot, Lippens, Cromme, etc. in Europese landen, het Basel II akkoord voor banken, IFRS-regels voor jaarrekeningen en het COSO-model voor risicomanagement zijn enkele voorbeelden daarvan.

Die golf van *control* en maatschappelijk wantrouwen was een reactie op de reeks grote boekhoudschandalen van rond de eeuwwisseling (Enron, Worldcom, Tyco, Ahold, Shell, Parmalat, etc.). Gevolgd door de twee Pavlov reacties als er iets goed fout gaat: het grote zwartepietenspel en het systeem de schuld geven. Iedereen is dan geneigd zwarte pietten uit te delen aan iedereen behalve aan zichzelf. Om vervolgens het systeem de schuld te geven en 'hard in te grijpen' door de invoering van meer regels en strengere toezicht. Die reactie bleek onterecht. Niet zozeer een falend (governance) systeem, maar laakbaar gedrag was de werkelijke oorzaak van de schandalen.

Het boek wordt nog steeds verkocht en onlangs vroeg de uitgever of ik een herziene versie zou willen schrijven. Blijkbaar is er nog steeds belangstelling voor het thema en de inzichten van tien jaar geleden. Waarom? Welke inzichten zijn nog relevant en wat hebben we intussen geleerd?

Wat is er sindsdien gebeurd? De financiële crisis, uiteraard. Als er één sector was waarvan we vóór de financiële sector dachten dat daar vrijwel niets mis zou kunnen gaan, dan was het wel de financiële sector. Die sector was volgens

hun eigen zeggen ‘helemaal dichtgespijkerd’, Basel II, Solvency I, strenge eisen voor solvabiliteit, liquiditeit en risicomanagement, twee toezichthouders (DNB en AFM), specifieke regels voor financiële rapportage, 1,9 risicomangers per 100 werknemers, etc. Het kon niet op, een bank kon niet kapot. En uitgerekend de sector met de strengste regels en strengste toezicht ging met een donderend geraas en grote maatschappelijke gevolgen ten onder. De Pavlov reactie volgde ook nu, nieuwe wetten, nieuwe regels, strengere regels voor solvabiliteit en liquiditeit, een nieuwe governance code (Code Banken), Basel III, Solvency II, strengere toezicht door DNB en AFM, Europese regels en Europees toezicht, etc. Had ik me dan toch vergist in 2005, was meer control en meer toezicht toch de juiste reactie op ongelukken en schandalen?

GOVERNANCE

Samen met Joris van Toor deed ik onderzoek naar de verschillen tussen sterke en zwakke banken tijdens de financiële crisis. Zwakke banken gingen failliet of hadden steun nodig van de overheid en sterke banken trotseerden de financiële orkaan op eigen kracht. De kwaliteit van de formele governance van de sterke banken bleek zelfs een tikje *slechter* dan die van de zwakke banken. Dus ook nu was zwakke formele governance niet de oorzaak van de faillissementen en financiële problemen. Het is een onverbiddelijk en perverterend misverstand. (Strengere) wetten en regels raken niet de werkelijke oorzaken van ongelukken en schandalen. Ik kan het niet beter formuleren dan een van de grondleggers van de sociologie, Emile Durkheim: “Als de zeden ontbreken zijn wetten onuitvoerbaar. Als de zeden toereikend zijn, zijn wetten overbodig”. Wetten en regels spannen het paard achter de wagen. Als mensen er op uit zijn zich anders te gedragen (fraude, misdaad, diefstal, te lage solvabiliteit, klanten misleiden, graaien, etc.) dan de wetgever of de samenleving wenselijk achten dan is daar geen kruid tegen gewassen. Zij zullen daar naar blijven streven en god noch gebod zal hen daarvan weerhouden.

Een saillant voorbeeld van het heilige geloof in wetgeving was de uitspraak van president Bush bij de ondertekening van de Sarbanes-Oxley wet op 30 juli 2002 “... the era of low standards and false profits is now finally over.”. Hoe naïef kan een mens zijn? Uitgerekend in de jaren daarna gingen banken, verzekeraars en rating agencies op grote schaal aan de slag om klanten en toezichthouders voor de gek te houden en onjuiste resultaten te rapporteren. Semper idem, sed aliter, altijd hetzelfde maar dan anders. Telkens als een crisis uitbarst worden de control- en regelteugels strakker aangetrokken. De politiek is het daarbij nog het minst kwalijk valt te nemen. De overheid heeft niets anders dan het middel van wetgeving om gedrag van burgers en bedrijven in goede banen te leiden. Bestuurders en commissarissen van ondernemingen daarentegen kunnen mensen aanspreken op hun gedrag en daar op sturen en selecteren.

GEDRAG

Drie vragen zijn bepalend voor de prestaties van werknemers (waaronder leden van raden van bestuur) en van een onderneming als geheel: wat kan ik, wat wil ik, wie ben ik. 'Wat kan ik' is mijn CV, mijn vakmanschap en professionele vaardigheden. Ben ik een vakbekwame accountant, chirurg, manager, loodgieter, bankier, etc.? 'Wat wil ik' gaat over mijn drijfveren en motivatie. Werk ik om primair om zo veel mogelijk geld te verdienen, om carrière te maken, voor tevreden klanten, om met fijne collega's samen te werken, om iets te doen te hebben, voor status en macht, ...? 'Wie ben ik' gaat over mijn morele kompas, over waarden en integriteit. Veel aandacht wordt besteed aan de eerste vraag, het Curriculum Vitae, terwijl de andere twee vragen belangrijker zijn. Sterker, een snelle en zogenaamd succesvolle carrière blijkt vaak een negatieve indicator van echt succesvol leiderschap. Dat blijkt onder meer uit de klassieke studie van prof. Fred Luthans. Hij onderzocht waar managers zoal hun tijd aan besteden gedurende de dag. Hij vond opmerkelijke verschillen tussen succesvolle managers (zij die snel carrière maken) en effectieve managers (degenen die gecommitteerde en gemotiveerde teams hebben en uitstekende resultaten boeken). Meest kenmerkend voor de succesvolle managers waren hun sociale en netwerkvaardigheden en hun vele contacten buiten de eigen business unit. 'They knew how to play the system'. De effectieve managers daarentegen besteedden veel meer tijd aan communicatie en interactie met hun eigen medewerkers, toonden sterke betrokkenheid en zorgden voor cohesie binnen hun teams.

Dat zegt nog al wat. Het zou inhouden dat degenen die de top bereiken, onze leiders, niet zozeer de beste leiders zijn en ook niet de beste resultaten boeken, maar vooral het spel goed spelen. Het betekent ook dat niet het Curriculum Vitae leidend zou moeten zijn bij de zoektocht naar een nieuwe CEO of manager. In tegendeel, een 'succesvolle' carrière is een negatieve voorspeller voor echt succesvol leiderschap. Niet kunnen, maar willen en zijn bepalen het succes van een onderneming. 'Waar ga je voor, waar sta je voor', daar gaat het om.

BELONINGEN

In 2005 heb ik de financiële crisis niet voorspeld. Het functioneren van banken was ook niet het onderwerp van dat boek. Wel werd gewaarschuwd voor de gevaren van prestatiebeloning en bonussen. 'Prestatiebeloning, een gevaarlijk wapen' was de titel van hoofdstuk 4. In die tijd werden bonussen nog gezien als een van de zegeningen van ons kapitalistische systeem. De analyse en stellingname over bonussen werd me niet door iedereen in dank afgenomen. Dat is door de crisis wel veranderd. Er is maatschappelijk ongenoegen ontstaan over hoge bonussen en ook economen onderkennen nu de perverse prikkels die in prestatiebeloning besloten liggen. Niettemin lijken in de (sub)top van het bedrijfsleven de nadelen en risico's niet sterk te worden gevoeld.

Prestatiebeloning is gebaseerd op wantrouwen, op het geloof dat bestuurders pas echt hun best doen als ze daar *extra* (bovenop hun meestal riante vaste salaris) voor beloond worden. Bovendien is prestatiebeloning bedoeld om mensen harder te laten lopen in de goede richting, maar het effect is vaak dat ze te hard gaat lopen in de verkeerde richting. ‘Te hard’ omdat men spelletjes gaat spelen en prestaties (veel) te mooi gaat voorstellen om die bonus binnen te harken. En ‘in de verkeerde richting’ omdat de jaarlijkse cash bonus veelal gericht is op korte termijn financiële prestaties, in plaats van lange termijn, risico’s, gedrag, klantbelang, integriteit, samenwerking, etc.

De variabele beloning van bestuurders van AEX ondernemingen is tussen begin jaren negentig en 2007 gestegen van 20% naar 200% van het vaste salaris (100% bonus en 100% opties en aandelen). Een vertienvoudiging. Zijn bestuurders tien keer beter gaan presteren of tien keer harder gaan werken? Niet echt, het was het perverse resultaat van benchmarking, peer group vergelijkingen en haasje over van bestuurdersbeloningen, gesanctioneerd door commissarissen.

Bovendien werden bonussen in werkelijkheid veelal beschouwd als onderdeel van het vaste inkomen. Er is momenteel maatschappelijke en wettelijke druk (bijvoorbeeld Code Banken) om bonussen aan banden te leggen. Met als gevolg dat ter compensatie nu vaak het vaste salaris wordt verhoogd. Dat geeft aan dat bonussen een oneigenlijke manier waren geworden om het vaste salaris te verhogen. Als men echt gelooft in bonussen als noodzakelijke prestatieprikkel, maar door de politiek of maatschappij gedwongen wordt om de bonussen te verlagen, dan zou het vaste salaris juist verlaagd moeten worden. Dan blijft het relatieve prikkeleffect tenminste in stand.

SPELREGELS OP DE APENROTS

Mensen willen vrij zijn, niet aan de leiband van de baas lopen en voortdurend gecontroleerd worden. Wij willen de ruimte en het vertrouwen krijgen om te realiseren wat gezamenlijk is afgesproken. Dat was de essentie van ‘Controle is goed, vertrouwen nog beter’. Die stelling staat nog steeds, elkaar het vertrouwen geven te realiseren waar we gezamenlijk voor gaan en waar we voor staan.

Maar we zijn erfelijk belast, we zijn het resultaat van tientallen miljoenen jaren survival of the fittest. Omdat onze voorouders liegende, bedriegende, moordende en rovende primaten waren die zich het best wisten aan te passen aan steeds wijzigende omstandigheden hebben zij weten te overleven, en anderen niet. Wij zijn hun product. De morele mens, de mens die kan reflecteren op goed en kwaad, daarentegen is nog maar enkele duizenden jaren oud, geen tientallen miljoenen jaren. Zarathustra, de Iraanse profeet die zo’n drieduizend jaar geleden leefde wordt beschouwd als de uitvinder van de moraal, als degegene die als eerste een scheiding tussen goed en kwaad poneerde. Zonder die

morele mens waren we nog beesten en hadden we nergens last van gehad, zeker niet van een geweten, noch van wetten, regels en codes. Ook zonnekoningen, die zoals alfadieren er veel voor over hebben om te kunnen schitteren aan de top van de apenrots, vormen het product van miljoenen jaren evolutie.

Daarom blijft het waarschijnlijk nog wel een tijdje roeien met de riemen die we hebben en zijn we nog wel even bezig met het bouwen aan vertrouwen. Het is een fragiel evenwicht. De spelregels op de apenrots zijn door het boek uit 2005 niet rigoureuus veranderd. Het is daarom goed dat binnenkort een herziene versie verschijnt, dan zal het allemaal wel goed komen. Of blijft de agressieve aap in ons toch dominant en onuitroeibaar en zit die morele mens ons maar danig in de weg? Of zoals de laatste zin in de film *The last days of Lehman Brothers* luidt: "people are 99% animal and 1% human. And it's the 1% that creates all the problems."

NOTEN

- 1 J. Strikwerda, (2014). The Paradigms of Business Administration and the Concepts of the Balanced Scorecard and the Strategy Map. 76. Retrieved from SSRN website: <http://ssrn.com/abstract=2461789>.
- 2 A. Campbell, J. Strikwerda, (2013). The power of one: towards the new integrated organisation. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 4-12. doi: 10.1108/02756661311310404.

VAN UNITMANAGEMENT NAAR MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIES

Hans Strikwerda

Ik kreeg de opdracht tot het schrijven van dit boek door toedoen van de toenmalige voorzitter van SMS en DSM, Peter Elverding, omdat hij zo ingenomen was met mijn boek over Shared Service Centers (SSC) in 2003.

Zijn vraag was een onderzoek te doen naar de stand van zaken met betrekking tot unit-management in Nederland, want zo legde Peter Elverding mij uit, we hebben bij DSM dan wel een unit-organisatie, maar wat ik vooral doe is de problemen die deze organisatievorm oproept te managen. Unit-management was in Nederland een begrip geworden mede door het SMS-boek *Unit management* geschreven door Hans Wissema in 1987.

Toen ik aan het onderzoek begon had ik de term multidimensionale organisatie wel eens in mijn colleges gebruikt, maar was deze ook weer vergeten. In het bijzonder de interviews met Sabic en IBM leverden op de vraag 'over welke dimensie heeft u de winstverantwoordelijkheid georganiseerd?' niet een enkele dimensie op, zoals de handboeken toen voorschreven, maar meerdere dimensies, product, afnemer, regio, kanaal, juridisch, etc. Betrokkenen wisten wel te vertellen dat het geen matrixorganisatie is, maar hadden er geen term voor, ik op dat moment ook niet.

Zuiver bij toeval, bij het opruimen van oude boeken, stuitte ik op een Philips-uitgave uit 1980 *Managing Managers* geredigeerd door Frans Stevens van Philips. Daarin stond een bijdrage van C.K. Prahalad, *The Concept and Potential of Multidimensional Organizations*. Frans Stevens, die dus de eerste in Nederland was die zich met het fenomeen multidimensionale organisatie heeft bezig gehouden, kon mij uitleggen waarom het indertijd bij Philips niet werd doorgezet: toen was de informatie nog te duur en er waren te weinig mensen die met het concept konden omgaan, getraind als ze waren op en in de één-dimensionale unit-organisatie.

Ook het boek over de multidimensionale organisaties kreeg de prijs voor het beste management boek, maar het werd niet zo populair als het SSC-boek. Dat is ook wel begrijpelijk omdat het een meer fundamentele ontwikkeling beschrijft. In termen van economische ontwikkelingen en sociale innovatie is het boek over multidimensionale organisaties veel belangrijker dan het SSC-

boek. Het boek beantwoorde wel aan een intuïtief gevoeld inzicht, maar hieronder zal ik uitleggen dat dit stuitte op een paar barrières.

Alhoewel het concept van de multidimensionale organisatie al uit de jaren zeventig stamt, was dit boek in Nederland te vroeg, of te laat, in ieder geval was de timing niet goed. Het was te laat in die zin dat begin jaren negentig al duidelijk begon te worden dat de unit-organisatie economisch verouderd raakte. Ik verwijt mijzelf nog steeds dat ik in het onderzoek voor dit boek en bij het schrijven van dit boek een essentiële uitspraak van Michael Porter uit 1992 over het hoofd heb gezien, alhoewel vind zo'n uitspraak maar eens onder de titel *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*. In dat artikel schrijft Porter dat om de concurrentiepositie van het Amerikaanse bedrijfsleven op de wereldmarkt te herstellen het noodzakelijk is dat informatie en kennis vrij moet kunnen stromen door de gehele organisatie, onbelemmerd door (unit)structuren en zelfs ook met toeleveranciers en afnemers. Die macro-economische drijvende kracht achter het fenomeen van de multidimensionale organisatie ontbreekt in mijn boek, terwijl we die kracht nu juist zo nodig hebben. Een andere economische dimensie die ik indertijd niet goed heb gezien is dat achter die multidimensionale organisatievorm de drijvende kracht is de omslag naar immateriële activa, die blijken zo ongeveer sinds 1990 van meer belang voor waardecreatie en de waarde van de onderneming dan materiële activa. Om die immateriële activa (*human capital, information capital, organization capital*) goed in te zetten en waarde te doen creëren moet er primair op processen worden gestuurd, niet op (unit-)structuren. Vandaar de beweging sinds begin jaren negentig van procesmanagement. Echter, pas later bleek dat zulke processen ook als *reportable dimensions* in het systeem van internal governance en in het systeem van management accounting georganiseerd moeten worden en dat die processen vanuit de *customer value proposition* over alle afdelingen, inclusief SSC's, tot in de toeleveranciers toe gedefinieerd en georganiseerd moeten worden, dus meerdimensionale budgetten. Dat inzicht is uitgewerkt door Robert Kaplan en David Norton, vandaar ook dat Kaplan mij op zeker moment schreef dat het boek over de multidimensionale organisatie het omhullende concept is voor hun boeken over The Balanced Scorecard, Strategy Map en Strategy Execution (in de laatste is de multidimensionaliteit expliciet terug te vinden). Die concepten van Robert Kaplan en David Norton zijn overigens ingegeven door het eerder vermelde inzicht van Michael Porter, en zijn gericht op het realiseren van de hegemonie van de Amerikaanse economie in de wereld, zo werken ze ook dankzij de politieke context in de Verenigde Staten, daarom wordt er daar ook zoveel belang aan gehecht, om dezelfde reden werken die concept in Nederland op zijn best marginaal, Nederland heeft geen heldere economische agenda.¹

Economisch gesproken is die multidimensionaliteit, dat wil zeggen de prestaties van de onderneming sturen, rapporteren en beoordelen op meerdere dimensies tegelijk, van groot belang dat is mij later ook nog eens bevestigd uit

het Verenigd Koninkrijk, door een paar lords, los van wat zich in de praktijk van vooroplopende ondernemingen ontwikkelt. Echter ik heb moeten leren dat afgezien van een aantal vooroplopende CFO's en controllers in Nederland, het gros van de financiële functie te weinig conceptueel nadenkt om te kunnen zien wat ze moeten zien. Daarnaast speelt een andere zorgwekkende factor. In de Verenigde Staten, onder invloed van economen als Kenneth Arrow, begrijpen CEO's en CFO's dat informatie geen kostenpost is, maar een materieel deel vorm van de kapitaalsbasis van de onderneming. Dat inzicht stuurt hun beslissingen met betrekking tot het investeren in ICT. Voeg daarbij het inzicht van Porter en daar wordt de database van transacties losgekoppeld georganiseerd van de applicaties, een technische voorwaarde voor de multidimensionale organisatie. Dat inzicht en overeenkomstige praktijk ontbreekt in Nederland nog steeds, enkele uitzonderingen daargelaten. Jan Baan, bekend van de ERP-software in de jaren negentig, ziet en praktiseert dit overigens wel, hij en zijn huidige software bedrijf hadden in het boek moeten staan.

Het boek moet dus opnieuw worden geschreven en worden uitgegeven. Vraag daarbij is wel of de term 'multidimensionale organisatie' gehandhaafd kan blijven. Tezamen met Andrew Campbell hebben we de idee uitgewerkt in een artikel voor de HBR. In eerste aanleg kregen we een positieve reactie, inclusief zelfs het bekende herschrijven van onze tekst in de stijl van de HBR, maar daarin werd multidimensionaal vervangen door *The Power of One*. Vervolgens besloot de redactie van de HBR het niet te publiceren en hebben we het elders gepubliceerd.² Maar veel mensen percipiëren multidimensionaal als gecompliceerd, wat ook komt doordat in het streven naar helderheid in de organisatie nog steeds de fout wordt gemaakt die te willen realiseren in termen van structuren, terwijl in een wereld van kenniswerkers helderheid slechts gerealiseerd kan worden door heldere doelstellingen en heldere taken, zo schreef Peter F. Drucker al in de jaren negentig.

Het vraagstuk van multidimensionaliteit is zeer actueel, het speelt in multinational corporations (synergiën, project portfolio management), in gemeenten (programma management), in de rijksoverheid, op universiteiten, in ziekenhuizen (zorgpaden versus unit-structuur), etc. Deze ontwikkeling zit in een stijgende lijn als gevolg van de omslag naar endogene groei modellen, de lerende economie. Er zit ook iets paradoxaals in het concept van multidimensionaliteit, er wordt wel gesproken over de noodzaak van transparantie in organisaties, maar op het moment dat de daarvoor noodzakelijke opheffing van informatieasymmetrie op tafel wordt gelegd worden er bezwaren gemaakt. Iedereen heeft het over samenwerking over grenzen van afdelingen heen, het thema van de multidimensionale organisatie, maar er is een fixatie op zaken als cultuur terwijl samenwerking vooral ook gefaciliteerd moet worden door een aantal materiële voorzieningen. Het lijkt wel of we in Nederland collectief vast zitten in de *Fundamental Attribution Error* uit de organisatiepsychologie.

Zoals gezegd dit SMS-boek is voor mij, in de context van een veranderende economie en idem samenleving, van meer fundamenteel karakter dan het boek over SSC's. Het gaat over het thema van sociale innovatie waarvan Henk Volberda c.s. hebben uitgemeten dat dit zo noodzakelijk is voor economische groei en groei van de arbeidsproductiviteit, de uiteindelijke doelstellingen van de SMS. Het boek wordt bevestigd door een aantal HBS-cases, geschreven door onder meer R. Moss Kanter. Ook zij worstelt met het vraagstuk hoe het op te schrijven en uit te leggen, zij doet dat in de concepten van *guiding system, tools* (hulpmiddelen voor kenniswerkers, ruimte voor kenniswerkers) en *platforms*. Het is een mooie uitdaging voor SMS, want deze is de enige daarvoor geëquipeerde netwerkorganisatie in Nederland, om op een dergelijk abstractieniveau discussie te entameren en tot vernieuwende publicaties te komen. Immers de groei van de economie is mede afhankelijk van de ideeënvoorraad in een samenleving.

HET BEGINT NU ECHT LEUK TE WORDEN

Ruurd Baane

In 2009 werd ik samen met Patrick Houtkamp en Marcel Knotter door Stichting Management Studies gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar Het Nieuwe Werken. De timing was perfect! Door Nederland waarde de hype rond de 'bricks', 'bytes' en 'behavior'. Een jaar lang hebben we ons gestort op de wetenschappelijke én populaire literatuur. Ook hebben we ruim 20 organisaties gevolgd die toen al actief waren op het onderwerp. Het onderzoek legde de basis van het boek: Het nieuwe werken ontrafeld. Het boek is zeer positief ontvangen. Dit kwam zeker ook omdat iedereen zoekende was. Wat is het precies? Wat kun je er mee? Hoe werkt het nu eigenlijk? Wat zijn kom je onderweg tegen? Wat levert het op? En wat gaat er mis als je niets doet?

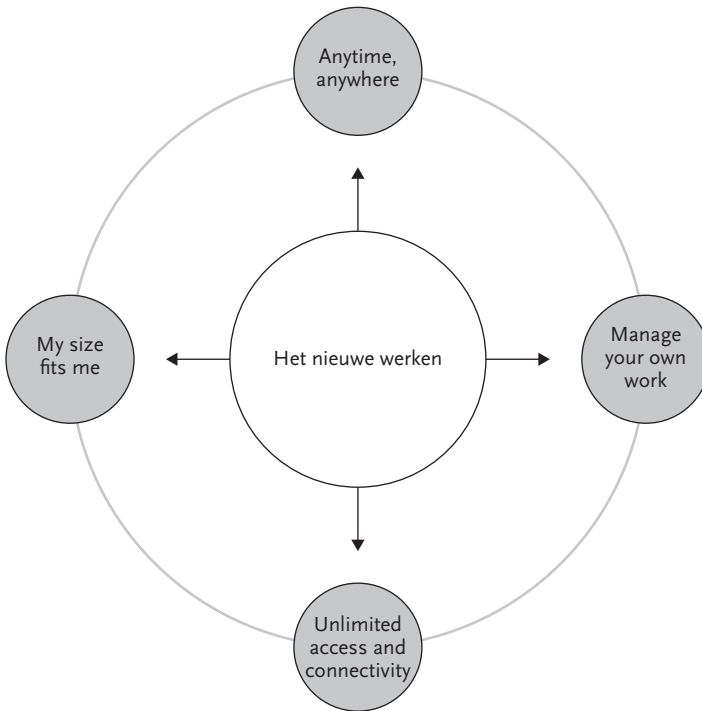
RODE DRAAD VAN HET ONDERZOEK

Veel organisaties worden al bijna een decenniumlang geconfronteerd met een aantal tegelijk optredende ontwikkelingen die aanleiding geven om de huidige manier van werken kritisch tegen het licht te houden. De meest in het oog springende ontwikkelingen zijn: veranderende medewerker preferenties, arbeidsmarktkrapte op onderdelen, nieuwe verbindingsvormen, de opkomst van nieuwe informatietechnologie en social media en het toenemend belang van kennisdeling in een netwerksamenleving. Daarnaast staan veel organisaties bloot aan voortdurende kostenreducties enerzijds en noodzaken om te innoveren anderzijds.

DE MENS CENTRAAL: VRIJHEID, VERTROUWEN EN VERANTWOORDELIJKHEID

Vanuit de overtuiging dat 'geïsoleerde' oplossingen niet meer toereikend zijn om de complexiteit en combinatie aan uitdagingen het hoofd te bieden, wordt met hartenlust geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken en organiseren. Dit 'nieuwe werken' laat zich typeren aan de hand van vier 'nieuwe werken-principes':

1. Tijd- en plaatsafhankelijk werken;
2. Sturen van medewerkers op resultaat;
3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën;
4. Flexibele arbeidsrelaties.



DE HEFBOMEN VAN HET NIEUWE WERKEN: 'BRICKS, BYTES & BEHAVIOR'

Het Nieuwe Werken (hierna: HNW) krijgt langs drie dominante lijnen invulling:

- Huisvesting (*Bricks*): gericht op flexibel werken, een inspirerende (kantoor)omgeving ingericht als ontmoetingsplek, werkplekken ingericht volgens het principe van 'activiteit-gerelateerd werken' en een open netwerkomgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om 'de buitenwereld' naar binnen te halen.
- Technologie (*Bytes*): gericht op digitalisering die tijd- en plaatsafhankelijk (samen)werken en online kennisdelen mogelijk maakt, en gericht op stimulering van het gebruik van virtuele communicatie (o.a. social media) het real time toegankelijk maken van kennis en informatie.
- Mens & Organisatie (*Behavior*): gericht op autonomie voor medewerkers en maximaal delegeren van besluitvorming, waar een balans is tussen vertrouwen en regelruimte enerzijds en sturing en kaders anderzijds, waar gedetailleerde functiebeschrijvingen plaatsmaken voor globale rolbeschrijvingen, waarin faciliterend leiderschap centraal staat en waar maatwerk is in arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

DE BELOFTEN VAN HNW

Uit het onderzoek blijkt dat in vrijwel alle sectoren organisaties inmiddels initiatieven zijn gestart om met (elementen van) het HNW aan slag te gaan. En niet zonder verwachtingen! Bedrijven zien het als een nuttige 'gereedschapskist' om de volgende beloften te incasseren:

Verhogen van de opbrengsten	Verlagen van kosten
Hogere tevredenheid en betrokkenheid	Besparing op huisvesting/facilites
Verhogen productiviteit	Besparing op reis- en verblijfkosten
Verbeterde samenwerking	Besparing door verbetering van inzetbaarheid van medewerkers (minder mensen)
Beter benutten van kennis	Besparing op ICT
Versterken van innovatiekracht	Besparing op ziekteverzuim
Aantrekkelijker werkgeversimago	Besparing op ongewenst verloop
Verhogen van klanttevredenheid	
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid	

PLUG & PLAY

We zijn nu zo'n vijf jaar verder en veel organisaties hebben zich inmiddels vol overgave op HNW gestort. Een groot aantal bedrijven hebben we mogen bijstaan in de fase van visievorming, keuzes maken en implementatie. Ik zie ontzettend veel inspirerende initiatieven en mooie voorbeelden. Prachtig vond ik de leidinggevende bij een groot kabelbedrijf die aanvankelijk erg sceptisch was en zich later ontpopte als de grootste voorvechter.

Toch moet ik constateren dat de praktijk weerbarstig is. Naast succesverhalen, merk ik dat het best lastig om de doelstellingen van HNW in de praktijk daadwerkelijk te verzilveren. Op grote schaal kiezen directies voor de veilige weg. Prioriteit wordt gegeven aan de harde, meer instrumentele kant van HNW. 'Dat kun je controleren, van de plank af trekken', proef ik door alles heen. *Plug & Play*. Vaak vanuit de overtuiging (en hoop) dat de gewenste gedragsverandering dan vanzelf zal komen.

U voelt hem al aankomen.... de wens is de vader der gedachte. Helaas gaat het ombuigen van gedrag niet 'volgens de wetten van A'. Oude gewoontes en vooral ook oude manieren van aansturing laten zich niet eenvoudig veranderen. Na verloop van tijd loopt men tegen de muur op en wordt de kern van het vraagstuk vanzelf voorgeschoteld: hoe doorbreken we diepgewortelde gedragspatro-

nen? Het bieden van een iPad, NS Business kaart of flexibel bureau helpen daarbij, maar voor een doorbraak blijkt meer nodig.

STRANDSTOELGEDRAG

En ik snap het ook wel. Hoewel het concept van HNW voor veel mensen aantrekkelijk klinkt, merk ik dat lang niet alle medewerkers en managers het als een aantrekkelijk vooruitzicht ervaren. Gestuurd worden op output doet een beroep op zelfdiscipline, een eigenschap die niet iedereen in gelijke mate is gegeven. Of het tegenovergestelde gebeurt, wanneer medewerkers het juist lastig vinden om maat te houden in een context van vrijheid (of grenzeloosheid). Zij ervaren hierdoor extra prestatiedruk, met alle nadelige gevolgen van stress en burnout van dien. Ook blijken veel mensen problemen te ondervinden met virtueel samenwerken en het gegeven dat men collega's niet op vaste tijden ziet. En lang niet iedereen gedijt goed bij invliegende en uitvliegende collega's. Maar ook, hoe weet je zeker dat collega's geen misbruik maken van de nieuw verworven vrijheid? En ben je überhaupt wel verzekerd van een werkplek wanneer je op kantoor arriveert? Immers, te weinig werkplekken voor teveel mensen leidt in de praktijk tot 'strandstoel-gedrag'. Met andere woorden, dat wordt dus weer vrolijk aansluiten in de ochtendspits... en was dat nou net niet wat het HNW wilde uitbannen?

LEIDING GEVEN AAN VERSCHILLEN

Langzamerhand leren we dat HNW geen 'nieuwe mal' is waar iedereen zich naar moet voegen. En dat het begeleiding en (persoonlijk) maatwerk vergt om organisatiedoelen aan te laten sluiten op persoonlijke voorkeuren en kwaliteiten van medewerkers. Hoewel de term HNW inmiddels wat sleets begint te worden ervaren, ondanks opstartproblemen, dat dat de fundamentele onderstroom blijvend aan kracht wint. Dit vanuit de overtuiging bij een groeiende groep leidinggevend en medewerkers dat eenzijdig top-down aansturing, formele hiërarchie, micromanagement, controle en regels als organisatiemechanismen aan kracht verliezen. Zij hechten meer geloof aan begrippen als netwerken, flexibiliteit, zelfregulatie, kaders, autonomie en horizontaal organiseren. De grote vraag en uitdaging van dit moment is: hoe doorbreken we de muur ten aanzien van de cultuur, leiderschaps- en gedragskant om de principes van anders werken te doorleven?

DOORBRAAKGEBIEDEN

Nieuwe inzichten leggen voor mij bloot dat de sleutel gevonden moet worden in de doorbraak van een aantal dominante spanningsvelden binnen organisaties. Ik sluit af met de in mijn ogen belangrijkste vier:

1. Denken in dwarsverbanden – *Focus op het brede organisatiebelang in een context van primaire aandacht voor de eigen taak en afdeling*. Doordat organisaties in toenemende mate procesgericht, in (netwerk)teams en projecten werken, neemt de noodzaak om over de eigen afdelingsgrenzen heen te kijken toe. Dit is niet eenvoudig, wanneer samenwerken binnen je eigen afdeling al ingewikkeld genoeg is. De gewenste doorbraak zou ertoe moeten leiden dat het vanzelfsprekend wordt dat medewerkers, afdelingen en zelfs totale organisaties elkaar onderling versterken, door (meer) expertise uit te wisselen en samen te werken.
2. Bouwen aan vertrouwen – *Sturen op resultaat in een context van controle, supervisie en correctie*. Er is in toenemende mate geloof in leidinggevendenden die bouwen en vertrouwen op de vakmanschap en professionaliteit van medewerkers: coachen, inspireren en verbinden. Die oog hebben voor de juiste condities om medewerkers optimaal in hun kracht te zetten. Hoewel deze geachte inmiddels geen nieuws meer is, blijkt dit voor niet iedereen weggelegd. Veel managers worstelen met vragen als: Wat is een juiste balans tussen sturing geven en loslaten? Welke vrijheid kan iemand aan? En waar spreek je iemand op aan?
3. Kijken naar wat wél kan – *Opzoeken van kansen en mogelijkheden in een context van risico-mijden*. Binnen veel organisaties hebben medewerkers afgeleerd om kansen en mogelijkheden te (blijven) zien. Terwijl met de mond wordt beleden dat het structureel inbedden van een cultuur van pro-activiteit en permanente verbetering belangrijk is. De uitdaging is om mensen permanent aan te moedigen om blijvend initiatief te nemen.
4. Wat werkt voor mij? – *Omgaan met verschillen in een context van gelijke monniken, gelijke kappen*. Passend in de individualiseringstendens, wordt steeds sterker de noodzaak gevoeld om in te spelen op verschillende behoeften en wensen van medewerkers. Dit is lastig wanneer alles op de weegschaal wordt gelegd van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. De gewenste doorbraak is een cultuur waarin verschillen worden geaccepteerd en ruimte is om binnen kaders daar invulling aan te geven.

VAN CULTUUR NAAR BETEKENIS

Jaap Boonstra

In 2010 verscheen het boek “Leiders in cultuurverandering” op basis van een onderzoek in opdracht van Stichting Managementstudies. Wat is vijf jaar later de betekenis van cultuur in organisaties en kunnen we nog wel spreken van één organisatiecultuur? Als je in de toekomst kijkt dan wordt al snel duidelijk dat het omgaan met een verscheidenheid aan culturen een belangrijke opgave wordt voor toekomstige leiders. Cultuur is steeds lastiger te managen. Het gaat om het geven van betekenis aan wat er gaande is en om te verbeelden wat wenselijk en mogelijk is in het heden en de toekomst.

VAN CULTUUR NAAR BETEKENIS

De cultuur van een organisatie is lange tijd beschouwd als een apart aspect van een organisatie naast structuur en strategie. Bij cultuur zou het gaan om onderliggende waarden en processen die gedragingen van mensen sturen en ingesleten patronen in stand houden. Deze achterhaalde opvatting is nog steeds zichtbaar als politici of managers roepen dat een cultuurverandering nodig is om mistanden tegen te gaan of om de concurrentie bij te houden. Bij organisatieveranderingen komen er altijd emoties en onzekerheden naar boven. Het is alleen te gemakkelijk om dit te wijten aan de cultuur van de organisatie of aan angst van mensen om te veranderen. In veel veranderingsprocessen is er aandacht voor de strategie en de structuur van de organisatie en wordt ingezet op herinrichting van werkprocessen. De wijze waarop veranderingen worden aangepakt krijgt meestal minder aandacht en de vraag wat de verandering voor mensen betekent blijft vaak onbeantwoord. Het is niet vreemd dat mensen zich onzeker gedragen als vanuit de leiding geen klaarheid wordt gegeven over de aanpak van de veranderingen en wat wordt verwacht van betrokkenen. Dat het veranderingsproces dan moeizaam verloopt is niet te wijten aan de cultuur maar aan onhandig acteren van het management die de leiding heeft genomen in de veranderingen.

Een meer actuele opvatting over cultuur belicht de identiteit van de organisatie. Cultuur als identiteit duidt op diepgewortelde kenmerken van een bedrijf als werkgemeenschap. Het vertelt ook iets over de kracht van een organisatie en de eigenaardigheden. In deze opvatting is de organisatiecultuur opgebouwd uit meerdere niveaus. Het meest diepe niveau bestaat uit stabiele basisassumpties over menselijke samenwerking, onderlinge relaties, de verhouding van de mens tot de natuur, wat wel en niet werkt, hoe de markt eruit ziet en wat bedreigend is. Deze basisassumpties of kernovertuigingen vormen het fundament voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort. Deze waarden en normen vormen het tweede niveau dat wordt gevoed en in stand gehouden

door verhalen en mythes, door gedrag van leidinggevend en door de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Het meest zichtbare niveau zijn zichtbare uitingen zoals taalgebruik, huisstijl, kledingwijzen en stijl van leidinggeven. Cultuur wordt gevormd als een organisatie problemen onderkent in haar wijze van functioneren of als onderdeel van een strategisch zelfonderzoek dat te maken heeft met een fusie, een overname, en joint venture of een partnerschap. De bestaande cultuur kent oude wortels doordat de cultuur is voortgekomen uit manieren van overleven in de ontstaansperiode van de organisatie en tijdens het omgaan met moeilijke perioden. Gedrag in organisaties is daarmee betekenisvol want dit gedrag is voortgekomen uit moeilijke en onduidelijke perioden waarin het overleven van een organisatie op het spel stond. De cultuur van een organisatie evolueert met nieuwe ervaringen. Cultuur is daardoor een stolling van leerprocessen en ook veranderbaar door nieuwe ervaringen. Hiermee wordt cultuur een dynamisch begrip dat zich vormt en transformeert door zinvolle interactie en betekenisgeving.

Cultuur staat niet los van maatschappelijke ontwikkelingen, de veranderende behoeften van klanten en eisen vanuit de omgeving. Cultuur staat ook niet los van de missie, de strategie, de structuur, de werkprocessen en de technologie. Cultuurverandering is ook geen panacee voor alles wat misgaat en we slecht kunnen duiden. Cultuurverandering is zeker geen doel op zich. Cultuur is ook de identiteit van een organisatie waarbij het gaat om ingesloten patronen en leerprocessen. In de nabije toekomst is de cultuur van de organisatie een achterhaald denkbeeld. Bedrijven en instellingen hebben te maken met toenemende omgevingseisen en een druk om te presteren en te innoveren. Dan komt al snel de vraag op hoe een bedrijf zijn kern kan behouden, zich weet te onderscheiden en vernieuwing kan stimuleren. Het gaat bij bedrijven bovenal om het creëren van waarde voor klant en omgeving en het articuleren van de betekenis van de organisatie. Visionaire ondernemingen zijn succesvol omdat zij in staat zijn om een balans te creëren tussen het bewaren van de kern en het stimuleren van vernieuwing. Cultuur is daarmee niet langer een statisch begrip. Leaders die gelijktijdig werken aan continuïteit en vernieuwing kennen de historie van het bedrijf, waarden het verleden en kwalificeren het bedrijf voor de toekomst. Een strategische visie ontstaat in samenspraak met anderen en op basis van een heldere identiteit en transparante zijnswaarde. Bij het uitwerken van de zijnswaarde gaat om antwoorden hoe bedrijven hun identiteit weten te behouden, hun kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren, zich onderscheiden door waarde te creëren voor belanghebbenden en zich strategisch en mondiaal willen positioneren. De identiteit en kernwaarden zijn gerelateerd aan klant en omgeving en zijn relatief stabiel terwijl de bedrijfsstrategie zich continu wijzigt en ontwikkelt afhankelijk van veranderingen in wensen van klanten en eisen uit de omgeving. Het is de kunst voor leiders om betekenissen te genereren wat de organisatie betekent voor alle belanghebbenden in het verleden, heden en toekomst.

VAN CULTUURIDEE NAAR SENSITIVITEIT EN WENDBAARHEID

Veel ondernemingen hebben te maken met internationale concurrentie en samenwerking. Het kan gaan om de meubelwinkel om de hoek die design meubelen bestelt in China en concurrentie ondervindt van Alibaba. Het gaat ook om het internationale ingenieursbedrijf dat actief is in veertig landen, wereldwijd ervaringen weet te bundelen terwijl de bedrijfsactiviteiten in lokale netwerken zijn ingebed. Of het gaat om allianties in de luchtvaart waarbij maatschappijen uit de golfregio zowel partner als concurrent zijn. Internationale netwerken beïnvloeden de manier waarop we zaken doen en dit stelt eisen aan ervaren managers en talentvolle medewerkers die internationaal werken.

Internationaal management is tot voor kort sterk gericht op de invloed van nationale culturen op de bedrijfsontwikkeling. Er zijn talloze boeken over culturele verschillen tussen landen en bedrijven uit verschillende werelddelen. Het begrijpen van deze verschillen is slechts een eerste stap. Internationaal leiderschap betekent interacteren en communiceren over landsgrenzen, het adopteren van nieuwe gewoonten en het inschatten en begrijpen van onbekende situaties en besluitvormingsprocessen. Het is niet langer voldoende om vergelijkingen te maken tussen nationale culturen en managementpraktijken in verschillende landen. Leaders en managers die internationaal succesvol zijn kennen zichzelf en hun eigen waarden, zijn sensitief voor wat er gaande is en zijn nieuwsgierig naar de waarden van anderen. Ze beschikken over een culturele antenne en weten wat ze moeten laten om andere niet in verlegenheid te brengen. Ze zijn bovendien goed in interactie en gericht op samenwerking. De opgave voor mondiale leiders, managers en professionals is om een vertrouwensband te ontwikkelen en anderen te betrekken in besluitvorming en bedrijfsontwikkeling in het volle besef dat mensen uit verschillende landen andere kwaliteiten, verwachtingen en overtuigingen hebben.

Naar de toekomst toe gaat internationaal zaken doen over het kiezen van een convergerende managementstijl. Aan de basis staan begrip van eigen culturele waarden en normen en de waarden en normen van de zakenpartner. Het is wijs om een beeld te hebben van omgangsvormen, de rol van de overheid, hoe machtsrelaties en besluitvormingsprocessen werken, wat het belang is van familie en groepscohesie, hoe wordt omgegaan met onzekerheid, de maatschappelijke status van mannen en vrouwen, wat gewoonten zijn in onderhandelingen en wat de betekenis is van tijd en momentum. Vanuit deze basis kan worden gewerkt wederzijds begrip en vertrouwen, aan een gezamenlijk beeld op de toekomst met respect voor culturele verschillen en waardering voor waardigheid. Een convergerende strategie faalt als wordt uitgegaan van stereotyperingen. Uiteindelijk gaat het bij internationale samenwerking om te zoeken naar betekenissen in verleden, heden en toekomst en om met respect voor ieders eigenheid te bouwen aan wederzijds begrip en vertrouwen.

VARIËTEIT AAN BETEKENISSEN

Steeds meer mensen in onze organisaties hebben een multiculturele identiteit. Van de jongeren in Europa heeft 20% tenminste één ouder die afkomstig is uit een ander land. De huidige studentenpopulatie is internationaal en kent een enorme diversiteit aan culturele achtergronden. Deze ervaringen dragen eraan bij dat veel jongeren in staat zijn om te balanceren tussen culturele waarden die verschillend en soms tegenstrijdig zijn. In de nabije toekomst heeft één op de vijf hoog opgeleide werknemers in Europa een multiculturele identiteit. Deze professionals ontwikkelen een culturele wendbaarheid waardoor ze goed in staat zijn om zich aan te passen aan lokale culturele gewoonten. Deze sociaal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen maken het voor ondernemingen makkelijker om te internationaliseren en te werken in internationale virtuele teams bijvoorbeeld voor product- en marktontwikkeling. Een kosmopolitische identiteit maakt meer en meer deel uit van de eigenheid van jonge hoog opgeleide professionals die daardoor over nieuwe vaardigheden beschikken dan oudere werknemers.

Een toenemend aantal mensen met een multiculturele identiteit in een bedrijf heeft een keerzijde. Allereerst kan een meervoudige culturele identiteit ertoe leiden dat mensen zich verloren voelen tussen meerdere culturen en zich daardoor lastig kunnen verbinden met bedrijf en collega's. Het kan ook betekenen dat mensen zich identificeren met één specifieke cultuur om een stabiele identiteit te ontwikkelen en zich te kunnen verbinden met anderen. Een andere optie is dat mensen in staat zijn om de verschillende culturele eigenheden te integreren in een eigen identiteit. Individuen met een meervoudige culturele eigenheid die werken in meerdere landen zijn blootgesteld aan verschillende manieren van denken en doen. Er wordt van hen verlangd dat ze voortdurend omgaan met andere gewoonten, alert zijn op tegenstellingen en klaar zijn voor ambigue situaties en onzekerheden in nieuwe werkomgevingen. Dit kan leiden tot verlies aan eigenheid en op termijn tot onzekerheid en eenzaamheid.

Mensen met een multiculturele achtergrond die internationaal werken hebben behoefte aan een heldere betekenis en zijnswaarde van het bedrijf waarvoor ze werken. Deze betekenis biedt stabiliteit in een gefragmenteerde wereld. Als de zijnswaarde in gesprekken vorm krijgt gaat het om een geleidelijk en continu proces van betekenisgeving waarin de identiteit en de maatschappelijke betekenis van de organisatie vormkrijgen en waar aanpassing en vernieuwing van visie, strategie, structuur, werkprocessen, technologie en cultuur hand in hand gaan. Het gaat dan om een diepgaande geleidelijke transformatie waarin een bedrijf haar identiteit behoudt, zich strategisch positioneert, haar culturele betekenis articuleert en vernieuwingen stimuleert.

BETEKENISVOL LEIDERSCHAP

Om leiding te kunnen geven in een multiculturele en mondiaal bewuste organisatie zijn vijf invalshoeken essentieel: adaptief, betekenisvol, waardengedreven, sociaal en zelfbewust leiderschap.

Adaptief leiderschap gaat over de vraag hoe je als leider sensitief bent voor culturele verschillen en hoe je omgaat met situaties die nieuw en ambigu zijn. Adaptief leiderschap verlangt een mondiale blik en een open houding naar andere culturen. Adaptieve leiders hebben besef van ontwikkelingen in hun omgeving en de behoefte van klanten en andere belanghebbenden. Ze zien wat concurrenten doen, welke mogelijkheden nieuwe technologie biedt en waar kansen liggen. Het is de kunst om sensitief te blijven en te kunnen omgaan met strategische dilemma's en culturele spanningen en om een balans te vinden tussen consistentie in waarden en wendbaarheid in gedrag.

Betekenisvol leiders hebben een lange termijn perspectief op de zijnswaarde en de maatschappelijke betekenis van hun organisatie. Een betekenisvolle leider duidt ambigue gebeurtenissen en geeft daarmee betekenis aan de wereld om ons heen. Door het samen creëren van een toekomstvisie en het vertellen van verhalen worden gedeelde betekenissen opgebouwd. Het is de kunst om te balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing en om betrokkenheid te genereren in duurzame veranderingen en in de waardecreatie voor klanten en andere belanghebbenden.

Waardengedreven leiders hebben een diepgaand begrip van de fundamentele waarden in onze mondiale samenleving en gevoel voor de sociale en menselijke behoefte van mensen. Vanuit begrip en gevoel voor wat er om hen gebeurt articuleren ze waarden waar de organisatie voor staat. Waardengedreven leiders zijn duidelijk over integriteit en menselijke waardigheid en zijn expliciet welk gedrag niet acceptabel is. Ze kunnen omgaan met ethische dilemma's en durven daarin keuzen te maken. Het is de kunst om anderen te inspireren en te motiveren door het delen van een toekomstvisie die geworteld is in overtuigende en gedeelde kernwaarden.

Bij sociaal leiderschap staan leiders voor de opgave om culturele diversiteit te waarderen en de spanning tussen culturele waarden te benutten voor strategische en culturele vernieuwing. Sociaal leiderschap gaat ook over de kwaliteit van samenwerking in multiculturele en virtuele teams. Hedendaagse en toekomstige leiders zijn teamspelers die complexe samenwerkingsprocessen faciliteren waarin mensen kennis delen, samen optrekken en resultaten boeken. Het is de kunst om culturele verschillen te begrijpen, te overbruggen en te benutten om resultaat te boeken.

Zelfbewust leiderschap betekent dat je ervan bewust bent hoe anderen jou zien en hoe je zelf naar de werkelijkheid kijkt. Zelfbewuste leiders zijn zich bewust van eigen emoties, percepties en culturele vertekeningen. Ze weten waar hun identiteit uit voortkomt en kennen zichzelf en hun drijfveren. Ze kennen hun zwakheden en krachtige eigenschappen. Zelfbewuste leiders zijn benaderbaar, organiseren eerlijke en openhartige reflecties en schrikken er niet voor terug om onderstromen en emoties bespreekbaar te maken.

Leiders staan nog steeds midden in cultuurveranderingen en ze geven daar vorm aan. Met een wereldwijde blik zijn ze bereid om naar zichzelf en anderen te kijken en initiatief te nemen om samen met anderen bij te dragen aan continue transformatie van organisaties als gemeenschap.

“DUURZAAM ONDERNEMEN WAARMAKEN”: DE SPIN OFF!

Interview Rob van Tilburg & Rob van Tulder

In april 2013 greep het boek nét naast de titel van Managementboek van het jaar en gingen jullie met het zilver naar huis. Voorwaar een mooie prestatie. Wat is er sindsdien met het boek gebeurd?

Rob van Tilburg:

Het boek is geweldig goed ontvangen door het bedrijfsleven. Regelmatig kom ik bij bedrijven op bezoek waarbij de gesprekspartner het boek op tafel heeft liggen voorzien van ingeplakte geeltjes, uitroeptekens en onderstrepingen: het wordt intensief gelezen en gebruikt. Daar hebben we het natuurlijk voor geschreven. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de vele trainingssessies en workshops die we hebben mogen verzorgen naar aanleiding van het boek. Veel directies van bedrijven uit allerlei soorten branches hebben ons uitgenodigd om bijvoorbeeld op een heidag van de Raad van Bestuur de inzichten uit het boek te presenteren en vooral samen te analyseren waar het bedrijf staat. Van mondiale baggeraars tot patatfabrikanten, van OV-bedrijven tot offshore ondernemingen, van woningbouwcorporaties tot grote agro-industriële concerns, van retailorganisaties tot telecombedrijven. Geweldig leuk om te doen! Daar was zoveel animo voor dat we er nu ook een incompany training voor hebben gemaakt. Maar naast deze sessies voor directies heeft het boek ook zijn weg gevonden naar Management Development Programma's. En wat me ook opvalt is dat er veel belangstelling is vanuit financiële instellingen voor de benadering uit het boek. Soms wordt het gebruikt om duurzaamheidgedrag van klanten op te bespiegelen.

Rob van Tulder:

We hebben ons vanuit de Erasmus Universiteit vooral op het verdere academische uitrollen van het boek geconcentreerd. Het boek heeft een Engelse bewerking gekregen – mede met ondersteuning van SMS. Het is uitgegeven bij Earthscan, wat een internationaal leidende uitgever is op het terrein van duurzaamheid. Mede daardoor heeft het boek ook internationaal veel waardering gekregen, hetgeen blijkt uit de 'endorsements' die in de Engelse versie staan. Zowel uit wetenschap als uit ondernemerskringen blijkt een aantal kernideeën en concepten die in het boek op een soepele manier zijn uitgewerkt veel waardering te krijgen: transitie, kantelpunten, partnerschap portfoliomanagement, aansprakelijkheid versus verantwoordelijkheid, hoe meer proactief te worden, het belang van perceptiegaten. De concepten die we in het onderzoek voor het boek hebben geïntroduceerd worden inmiddels verder getest in vervolgonder-

zoek. Onderzoeksvoorstellen zijn inmiddels bij NWO, de organisatie voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, ingediend en goedgekeurd op twee gebieden: (1) het verder uitwerken van duurzame business modellen, waarbij 'gedeelde waardecreatie' en 'leiderschap' centraal staan (samen met de Groene Zaak), (2) een vergelijkbaar wetenschappelijk onderzoeksproject in oost-Afrika waarbij gekeken wordt naar de randvoorwaarden waaronder Nederlandse ondernemingen hun duurzame business modellen kunnen koppelen aan de duurzame ontwikkelingsagenda van die landen. De ideeën van het boek ten aanzien van partnerschappen worden inmiddels verder uitgewerkt met stakeholderholders uit alle delen van de samenleving onder auspiciën van het Partnerships Resource Centre. Voor deze onderzoeken zijn conglomeraten tot stand gekomen waarbij ook andere wetenschappers meedoen. Er is, tenslotte, een SMO boek in de maak, waarin de internationale dimensie van de duurzame business modellen wordt uitgewerkt. Dit wordt ook wel aangeduid met 'international maatschappelijk verantwoord ondernemen'. De concrete casuïstiek werkt daarnaast ook goed in een onderwijs-setting. Inmiddels hebben circa 2000 bachelor studenten het boek gelezen en wordt het boek ook in executive MBA cursussen gebruikt.

Welke inzichten doen bedrijven dan tijdens de sessies met ondernemers op?

Rob van Tilburg:

Allereerst is er vaak het baanbrekende inzicht dat duurzaamheid twee kanten kent: de risico mitigerende kant, waarbij het eigenlijk gaat om het terugdringen van veroorzaakte ellende. Daarbij ligt de focus op minder energieverbruik, minder ongevallen, het voorkómen van betrokkenheid mensenrechten. Jarenlang is dat de centrale boodschap van duurzaamheid geweest. Dat is die reactieve, aansprakelijkheid- en reputatie gedomineerde fase. Hoe voorkom ik mijn eigen plofkip affaire? Dat is een fase waarin duurzaamheid toch een beetje als corvee wordt ervaren. Belangrijk, maar veel interessanter wordt het als bedrijven gaan zoeken hoe zij een positieve contributie kunnen leveren aan grote maatschappelijke opgaven? Of sterker nog: als ze maatschappelijke opgaven als uitgangspunt voor innovatie en business ontwikkeling gaan nemen. Dan wordt duurzaamheid leuk en ondernemend! Inspirerende voorbeelden helpen dan enorm, zoals deze ook in het boek terugkomen. Tapijttegels die geleased kunnen worden maar ook fijn stof uit de lucht afvangen. Het terugdringen van fileproblematiek door het toepassen van teleconferencing. Stoeptegels die door verwerking van olivein CO2 absorberen en tegelijkertijd waterafvoer reguleren. Voorbeelden te over.

Rob van Tulder:

Ik constateer dat ondernemers veel hebben aan het concept van 'kantelpunten' wat in het boek uitgebreid aan bod komt en wat de overgang van een reactieve naar een actieve benadering handen en voeten geeft. Het inzicht in het boek dat

daarvoor niet alleen interne barrières genomen moeten worden, maar dat daarvoor ook externe stakeholders van belang zijn geeft ondernemers concrete handvatten waar op te letten. Datzelfde geldt overigens ook voor maatschappelijke groepen die – samen met ondernemingen – dat verandertraject in moeten gaan teneinde echte duurzaamheid waar te maken. Wat in het boek als ‘co-creatie’ en ‘strategisch stakeholder engagement’ wordt benoemd, vergt de betrokkenheid van meer partijen dan alleen ondernemingen. De juiste fasering van dit soort (alignment) processen blijkt heel nauw te luisteren.

Eén van de missies van het boek was bestuurders ervan te doordringen dat duurzaamheid niet alleen een moreel appèl kent maar ook ondernemingscontinuïteit biedt, dat er een business case voor is! Slaagt die missie?

Rob van Tilburg:

Wat vooral helpt is dat in het boek systematisch is uitgewerkt hoe je die business case benadert: oftewel, wat neem je mee? Kijk je alleen naar kosten, of neem je ook reputatiewaarde, marktaandeel en lange termijn ondernemingswaarde mee? In sessies met directies merken we vooral dat dit overzicht bieden de discussies enorm verheldert! Binnen één directie komt het niet zelden voor dat directieleden vanuit een heel verschillend waardespectrum naar duurzaamheid kijken. Dat inzichtelijk maken overbrugt vaak deze verschillen en leidt ertoe dat bedrijven op duurzaamheid gaan versnellen.

Rob van Tulder:

Ik merk dat het steeds meer onderkend wordt dat er niet een enkele business case voor duurzaamheid is. Het boek spreekt van tenminste vier typen business case. Duurzaamheid is ook niet alleen vanwege reputatie of vanwege ethische motieven van belang. In het boek wordt heel duidelijk gemaakt dat er bijvoorbeeld zeer goede strategische redenen zijn om in duurzame business modellen te investeren. Aandacht voor duurzaamheid wordt, mijns inziens, steeds meer het verschil tussen ‘slim’ en ‘minder slim’ managen. Steeds meer zie ik ook dat dit vervolgens gekoppeld wordt aan de missie en waardepropositie van ondernemingen en hun leiders. De discussie over duurzaamheid verschuift daardoor ook steeds meer richting meer of minder inspirerende visies, c.q. ‘povere’ versus ‘rijkere’ waardeproposities van ondernemingen. Het mag daarbij duidelijk zijn dat de duurzaamheidsinsteek meestal een stuk rijker en slimmer is dan de niet-duurzaamheidsinsteek. Het wordt steeds makkelijker om bestuurders daarvan te doordringen. Ook omdat – zoals in het boek wordt uitgewerkt – de ‘business case’ makkelijker uit te leggen is.

Wat is de grootste verdienste van het boek?

Rob van Tilburg:

Wat we veel terug horen is dat het boek een integraal overzicht biedt van het vakgebied. Lezers putten bijvoorbeeld uit de eerste hoofdstukken veel stof over de urgentie en definitie van duurzaam ondernemen. Maar minstens zoveel herkenning roept het fasenmodel dat in het boek centraal staat op. Veel bedrijven voeren de discussie nu heel bewust: in welke fasen bevinden we ons grosso modo en doet dat recht aan het belang van het onderwerp voor onze organisatie? Welke stappen moeten we zetten om in de gewenste fase terecht te komen? Hoe brengen we daar congruentie in aan binnen de verschillende bedrijfskundige disciplines en afdelingen in ons bedrijf? Daar biedt het boek heel veel houvast door.

Rob van Tulder:

Ik ben het eens met Rob dat het fasenmodel en de daarbij horende onderkenning van kantelpunten heel belangrijk blijken. Ik ben blij ook dat steeds meer ondernemers en maatschappelijke groeperingen het belang inzien van een juiste typering van hun basishouding. We dachten dat het wellicht te confronterend zou zijn als ondernemers zichzelf te boek zouden zien staan als 'reactief' of zelfs 'inactief'. Maar dat blijkt wel mee te vallen, als daaraan tenminste gekoppeld kan worden dat het onderkennen van deze startpositie de enige manier is om daarna de juiste veranderingen teweeg te kunnen brengen. Wat dat betreft is het net als in de psychologie: het is niet zo verstandig iets te ontkennen als je daadwerkelijk wilt veranderen of duidelijk tekortschiet. Duurzaam ondernemen is een stuk minder 'idealistisch' en stuk meer 'realistisch' geworden door het boek, waardoor de kans dat we daadwerkelijk de omslag kunnen gaan maken aanzienlijk groter wordt.

We zijn nu drie jaar verder. Welke elementen zouden nu nog meer aandacht hebben gekregen?

Rob van Tilburg:

Ik denk dat er drie zaken zijn die bij een geheel herziene druk nog meer accent zouden krijgen. Allereerst is dat alle aandacht die uitgaat naar de circulaire economie. Dat onderwerp is de laatste jaren in een stroomversnelling gekomen. Veel nieuwe inzichten zijn opgedaan die in het boek een grotere plek zouden verdienen. Een tweede ontwikkeling is alles wat met positieve impact assessment te maken heeft; hoe presenteren en kwantificeren bedrijven hun positieve maatschappelijke contributie. En als laatste denk ik dat de beweging naar werkelijke maatschappelijke kosten en baten en de incorporatie daarvan in een reële kostprijsberekening een belangwekkende trend is. Zoals bijvoorbeeld True Price daar nu aan werkt vind ik veel belovend. Dat zo schrijvend is het misschien wel tijd voor een herziene versie...

Rob van Tulder:

Eens. Ik voeg daar nog drie dimensies aan toe: de internationale dimensie; het vanuit de andere maatschappelijke stakeholders – inclusief de overheid – nadenken over het ondersteunen van de juiste verandertrajecten bij ondernemingen; de aandacht daarbij voor MVO als ‘risicofactor’ vind ik te beperkt, zoals ook uit het boek blijkt. Veeleer zou ik willen dat MVO als hygiëne factor wordt gezien, daarnaast dat het als enorme kans wordt gezien om vooral ook internationaal met een concurrerende waardepropositie te komen die ook voor doelgroepen in andere landen interessant is. Om een circulaire economie te kunnen bereiken, c.q. alle negatieve externaliteiten mee te nemen in het business model – wat True Price bijvoorbeeld doet – moet je de meest relevante stakeholders meenemen in je business model. Het boek geeft daar aanzetten toe, maar dat kan nog veel verder uitgewerkt worden, met name op sociaal en economisch gebied. Duurzaam ondernemen waarmaken vergt ook ondernemend vermogen van maatschappelijke stakeholders.

DISRUPTIE IS OVERAL: HOE BEDRIJVEN HUN BUSINESSMODEL INNOVEREN

Henk W. Volberda, Frans van Den Bosch en Kevin Heij

In ons onderzoek voor de Stichting Management Studies in 2013 kwam de ont-hutsende bevinding dat één op de drie organisaties in Nederland haar business-model verwaarloost. De meeste bedrijven bevonden zich in de ontkenningfase. De aandacht van vakbladen, managers en academici voor nieuwe 'businessmo-dellen' heeft inmiddels een grote vlucht genomen. En bedrijven die niet staat waren hun businessmodel aan te passen zitten momenteel in de gevarezone of bestaan niet meer. Gevestigde retailers zoals V&D, Hema, en Miss Etam hebben het ontzettend moeilijk vandaag de dag, maar ook onze grote banken zoals ABN AMRO, ING, en de Rabobank vrezen de opkomst van internetbedrijven als Google en Amazon. Tegelijkertijd zien we vanuit het niets nieuwe *sharing* busi-nessmodellen ontstaan (Uber, Airbnb, Helpling, Peerby, Taskrabbit) die een dis-ruptie te weeg brengen in de taxi branche, de hotel business, schoonmaakbran-che, doe-het-zelf ketens en bouwmarkt. Voor al deze spelers geldt dat hun businessmodel gebaseerd op de fysieke wereld is ingehaald door nieuwe busi-nessmodellen gebaseerd op de digitale wereld. In dit digitale tijdperk gelden hele andere strategische principes. Het vereist nieuwe businessmodellen en spe-lers zoals Coolblue en Bol.com hebben dat maar al te goed begrepen.

Maar hoe komt het nu dat veel ondernemers en grote bedrijven dit niet begrij-pen? Dat zij maar blijven hopen dat hun verouderde businessmodel uiteindelijk weer gaat renderen? Ambitieuze en innovatieve ondernemers als Elon Musk van Tesla Motors, Larry Page van Google, Steve Jobs van Apple en Jeff Bezos van Amazon realiseerden groei doordat zij onvervulde behoeften zagen en uitpuz-zelden hoe ze die op winstgevende wijze konden bedienen (Schoenmaker & Krupp, 2015). Elon Musk doorbrak de foute veronderstelling van gevestigde automobielfabrikanten dat je geen aantrekkelijke elektronische auto kan maken en dat niemand hem zou kopen. Larry Page daagde zijn managers uit om na te denken wat waar zou kunnen zijn al is dat misschien onverwacht. Steve Jobs luisterde niet naar klanten maar wist door fundamenteel nieuwe producten latente behoeften van klanten te bevredigen. Aan marktonderzoek en focusgroep-en had Jobs maar een broertje dood. En Jef Bezos stimuleerde divergent denken en creëerde een cultuur waarin managers vraagtekens zetten bij beslissingen.

In dit reflectie-artikel gaan we eerst kort in op het concept 'businessmodel'. De houdbaarheid van bestaande businessmodellen staat onder druk en in steeds

meer sectoren zien we ontwrichting van businessmodellen door disruptieve innovaties van nieuwe toetreders van buiten de sector. We bespreken verschillende opties voor bedrijven om in te spelen op een nieuw businessmodel van een concurrent of een nieuwe toetreders. We sluiten af met het duidelijk onderkennen van een aantal waarschuwingssignalen die bedrijven kunnen helpen voor een juiste timing van nieuwe businessmodellen en de vervanging van het bestaande businessmodel.

WAT IS EEN BUSINESSMODEL?

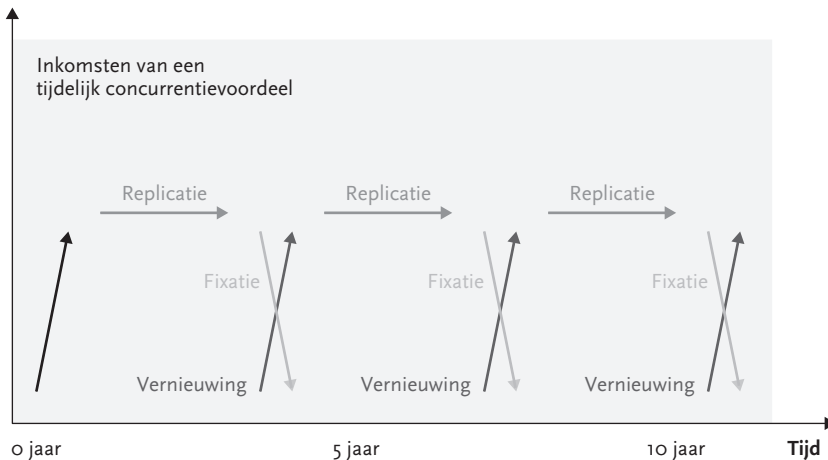
Iedere organisatie – inclusief nonprofits en overheidsorganisaties – heeft impliciet of expliciet een businessmodel. Er wordt veel gesproken en geschreven over een businessmodellen, maar vaak ontbreekt een duidelijke definitie. De simpelste omschrijving komt misschien van Gary Hamel die een business model omschrijft als ‘de manier waarop men zaken doet’ (Hamel, 2000). Een complexere definitie geven Zott en Amit, die een businessmodel omschrijven als een bundel van specifieke activiteiten die worden uitgevoerd om in marktbehoeften te voorzien, waarbij gespecificeerd is welke partijen welke activiteiten uitvoeren en hoe die activiteiten daaraan zijn gekoppeld (Zott en Amit, 2010). Een businessmodel leidt tot een grote toegevoegde waarde wanneer een businessmodel nieuwe combinaties mogelijk maakt (*novelty*), leidt tot grote overstapkosten voor deelnemers (*lock-in*), een grote afhankelijkheid tussen de onderlinge activiteiten (*complementarity*), en door onderlinge connectiviteit leidt tot kostenbesparingen (*efficiency*). Omschrijvingen van het concept gaan vaak over het creëren en het toe-eigenen van waarde. In het boek “*Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*” (2013) komen drie gemeenschappelijke kenmerken van een businessmodel aan bod. Ten eerste, een businessmodel bestaat uit verschillende componenten en de relaties tussen componenten. Het businessmodel Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) is een bekende opsplitsing van een businessmodel in componenten. Enkele componenten zijn een waarde propositie, de voornaamste activiteiten en middelen van een organisatie, en relaties met externe partijen. Ten tweede, een businessmodel analyseert hoe waardecreatie voor wie plaatsvindt en hoe een bedrijf zich waarde toe-eigent. Het creëren van waarde voor de betreffende partijen waaronder klanten is een voorwaarde om een adequaat deel ervan toe te eigenen. Indien een organisatie te weinig waarde toe-eigent, dan gaat dat aanzienlijk ten koste van haar levensvatbaarheid. Als een organisatie een te groot deel van de gecreëerde waarde toe-eigent, dan zijn derde partijen minder tot niet bereid om zich te verbinden aan de organisatie, bijvoorbeeld vanwege een te hoge verkoopprijs. Ten derde, een businessmodel maakt inzichtelijk hoe componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan een concurrentiestrategie. Een businessmodel is van fundamenteel belang om de strategie van een organisatie ten uitvoer te brengen. Daarnaast kan een businessmodel van een organisatie ook zelf een bron van concurrentievoordeel zijn, bijvoorbeeld vanwege

de vaak complexe relaties tussen de verschillende componenten die lastig te kopiëren zijn door concurrenten.

ONTWRICHTING VAN BUSINESSMODELLEN IN STEEDS MEER SECTOREN ONVERMIJDELIJK

Razendsnel veranderende technologieën en strategieën dwingen bedrijven hun businessmodel voortdurend te vernieuwen (zie ook Figuur 1). Er zijn maar weinig sectoren die van de noodzaak tot snelle veranderingen verschoond blijven. Dachten we voorheen misschien aan nieuwe businessmodellen in de mobiele telefonie markt (i-Phone) of uitgeefwereld (online model), vandaag de dag zijn nieuwe businessmodellen te vinden in tal van sectoren. Dit varieert van de schoonmaaksector tot de logistieke sector en van adviesbureaus tot financieel dienstverleners. Zo is de verwachting dat banken in de toekomst meer ‘IT-fabrieken’ worden. Ook e-bedrijven als Airbnb.com, Booking.com en Uber zijn of waren voorbeelden van virtuele platforms gebaseerd op het ‘fee-model’. De diensten van deze online platforms verbinden bijvoorbeeld diverse partijen zoals hotels en reizigers met elkaar, vergroten de toegang tot informatie of het gemak van informatievoorziening, en het bestellen van diensten.

Onlineplatforms als Independer.nl en wellicht Google Pay vergroten het gemak voor de consument om toegang te krijgen tot informatie over financiële diensten en om dergelijke diensten te ontvangen zonder tussenkomst van banken en de traditionele tussenpersoon. Deze ontwikkelingen hebben eraan bijgedragen dat de waarde van bestaande businessmodellen van bijvoorbeeld financieel adviseurs is afgenomen wat de noodzaak voor hen heeft vergroot om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen.



Figuur 1 Levenscyclus van een businessmodel (Bron: Volberda e.a. (2013))

De aanleiding voor een nieuw businessmodel zijn vaak disruptieve technologieën. Technologische ontwikkelingen als robotisering, Internet of Things, Big Data en 3D printing zullen businessmodellen van bestaande bedrijven volledig ondermijnen. Toch stelt managementgoeroe Henry Chesbrough (2007: 12) dat: “een beter businessmodel vaak een nieuwe technologie verslaat.” Zo had TomTom alle navigatie-technologie in huis en ontwikkelden ze een app die diverse overeenkomsten vertoonde met de app van Uber. Waar TomTom echter gestopt is met deze app, is Uber juist bezig met het introduceren ervan in meerdere landen en steden. De dominantie van het Uber platform leidt tot een ‘winners takes all effect’ waardoor Uber zich een buitenproportioneel deel van de toegevoegde waarde van de taxidiensten zich kan toe-eigenen. Een disruptieve innovatie als Uberpop tart de dominante logica in de taxi branche en zet de fysieke taxicentrales buitenspel.

De introductie van het low-cost businessmodel van Ryanair in de Europese luchtvaartmarkt kon ook als een disruptieve innovatie worden gezien. Maar ook de online ketens (Coolblue, Bol.com) en grote outlet-centers worden als een bedreiging gezien voor de kleine middenstander die bijvoorbeeld een boekhandel of een kledingwinkel heeft en die zich niet adequaat aanpast aan de veranderde omstandigheden. Wellicht dat er nieuwe bedrijven ontstaan of al zijn opgestart op het gebied van 3D-printers die de dominante logica in de maakindustrie gaan tarten. Het is uitermate lastig om van te voren te voorspellen welk nieuw businessmodel een disruptief businessmodel wordt. Echter, in de huidige meer dynamische en concurrerende omgevingen ligt het in de lijn der verwachting dat er meer disruptieve innovaties te verwachten zijn.

Deze lessen zijn niet alleen van toepassing op traditionele markten, maar ook op de meer kennisintensieve sectoren zoals de advocatuur, consultancy en accountancy. Volgens Christensen, Wang en Van Bever (2013) staan ook deze professionele dienstverleners onder druk en is ontwrichting onvermijdelijk. Deze professionele markten worden ook steeds transparanter en consultants, advocaten en accountants kunnen zich niet meer verschuilen achter hun exclusieve label, reputatie of opleiding. Nieuwkomers uit uithoeken van de markt weten de klanten beter te bedienen en de hoogwaardige kennisprofessional wordt steeds minder schaars. Zo presenteert Eden McCallum zich als een virtuele consultancy die voornamelijk uit freelancers bestaat. Maakt het bedrijf Laywers on Demand een geweldige groeispurt en wordt de advocatuur ingehaald door aanbieders van juridische kennis zoals grote accountancy bureaus, interne juridische afdelingen en rechtsbijstandsverzekeraars. En zien we de accountancy markt fundamenteel veranderen waarin grote kantoren zoals KPMG en EY maar ook kleine bureaus totaalpakketten aanbieden waarin de traditionele boekencontrole slechts een deel van een lang menu is.

Ook in de flexbranche van detacheerders, uitzendorganisaties en intermediairs zien we een erosie van het bestaande businessmodel; het bemiddelen en verlonen van uitzendkrachten is een commodity en de marges worden steeds kleiner. De inleners zetten de uitzenders en detacheerders steeds meer onder druk en de grote inleners richten vaak hun eigen uitzendorganisatie of arbeidspools op. Uitzendorganisaties, detacheerders en intermediairs prediken vaak flexibiliteit, maar het ontbreekt hen vaak zelf aan flexibiliteit om een nieuw businessmodel te creëren.

Ontwrichting van uw businessmodel is onvermijdelijk. Of het nu consulting firma's, uitzendorganisaties, of financiële kredietverstrekkers zijn, de klant wordt steeds slimmer en kan ook zonder hen: bijvoorbeeld bedrijven die consultancy activiteiten zelf gaan doen of betrekken via internet, inleners die hun eigen flexibele arbeidspools gaan vormgeven, klanten die kredietverstrekking niet meer via de bank of creditcardorganisaties, maar onderling via een online vraag-aanbod model regelen. Zelfs de notaris moet eraan geloven. Bij de Hema kun je zelfs tegenwoordig een testament laten opmaken (waar natuurlijk wel weer een slimme notaris achter zit).

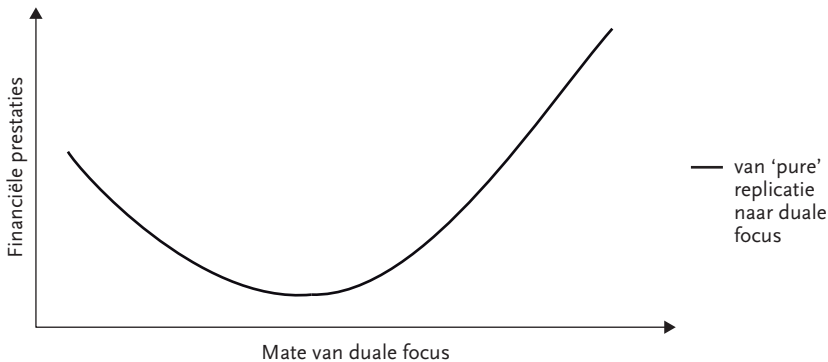
IMITEREN VAN EEN SUCCESVOL BUSINESSMODEL

Er zijn verschillende opties om in te spelen op disruptieve innovatie. Welke reactie het meest geschikt is hangt af van de situatie, maar niets doen is over het algemeen geen optie. Een gangbare optie is het imiteren van een nieuw businessmodel van een nieuwe toetreders of van een bestaande concurrent.

Veel bedrijven hebben de neiging om een succesvol nieuw businessmodel in de industrie te imiteren. Zo vormde het low-cost businessmodel van Southwest Airlines de inspiratie voor het businessmodel van tal van andere luchtvaartmaatschappijen, waaronder die van British Airways (Go), Easyjet, Jetblue en Ryanair. Aan het begin van de jaren '90 transformeerde Ryanair haar reguliere businessmodel in de Europese luchtvaartsector naar een model van de 'Southwest van Europa'. De diffusie van nieuw businessmodel hoeft niet altijd beperkt te blijven tot de grenzen van een industrie. Het low-cost businessmodel is tegenwoordig te vinden in tal van sectoren, waaronder in de uitzendbranche en in de scheepsbouw.

Bedrijven kunnen ook een nieuw businessmodel van een derde partij imiteren naast het vasthouden van het bestaande business model (Khanagha, Volberda, Oshri, 2014). Bedrijven die meerdere businessmodellen in de lucht houden worden ook wel bedrijven met een duale focus genoemd. Dit biedt enerzijds mogelijkheden voor synergie tussen de verschillende businessmodellen, maar anderzijds dienen ze niet te veel overlap te hebben om te voorkomen dat ze te veel in elkaars vaarwater zitten. Voorbeelden van bedrijven met duale busi-

nessmodellen zijn te vinden in tal van sectoren. Zo heeft KLM meerdere businessmodellen: het premium KLM concept, het low-cost concept van Transavia, en een businessmodel omtrent Cargo. Randstad heeft bijvoorbeeld Tempo-Team als een prijsvechtersconcept en Yacht voor detachering, werving en selectie voor gespecialiseerde en hoogopgeleide arbeidskrachten. BMW Groep hanteert verschillende businessmodellen voor bijvoorbeeld compacte auto's, MINI, het premium concept rondom Rolls-Royce, en voor motorfietsen. Bedrijven die vooral bezig zijn met het bestaande businessmodel en die daarnaast ook nieuwe businessmodellen willen introduceren dienen echter wel rekening te houden met een dip in hun bedrijfsprestaties (zie ook Figuur 2).



Figuur 2 Omslag van een focus op het voortbouwen op het bestaande businessmodel naar een duale focus (Bron: Volberda e.a. (2013))

DISRUPTIE VAN EEN DISRUPTIEF BUSINESSMODEL

In plaats van het imiteren van een succesvol nieuw businessmodel van een nieuwe toetreders of van een bestaande concurrent, kunnen bedrijven ook nieuwe businessmodellen ontwikkelen (Heij, Volberda, Van Den Bosch, 2014). Zo zijn bedrijven als IHC Merwede en Randstad 'totaaloplossingen' gaan aanbieden wat het voor de concurrent lastiger maakt om hun aanbod te imiteren. DSM heeft de omslag gemaakt van fijn chemie naar life sciences en materials om te profiteren van de meer gunstige marktomstandigheden in de laatstgenoemde industrie.

Naast het betreden van een nieuwe markt of industrie om de concurrentie het hoofd te bieden kan een bedrijf ook de waarde van het disruptieve businessmodel van de concurrent verminderen of zelfs teniet doen. Dit staat ook wel bekend als disruptie van een disruptief businessmodel. Middelen als lobbyen voor of tegen bepaalde wet- en regelgeving of juridische wegen om de invloed van een disruptief businessmodel te verminderen is één. Een bedrijf kan zelf ook een nieuw businessmodel introduceren om de waarde van een disruptief

businessmodel te verminderen. Zo kunnen we Whatsapp en Skype beschouwen als disruptors van de telefoon en SMS businessmodellen van Telecom aanbieders en Apple mp3-speler als een disruptor van de disruptieve Sony Minidisk. De Sony minidisk combineerde het beste van zijn voorgangers (het cassettebandje en de CD): de mogelijkheid om zelf op te nemen en een goede geluidskwaliteit. Sony leek hiermee zijn dominantie op de markt van personal audio, die het concern zelf in de jaren zeventig had ingeluid met de introductie van de walkman, te bestendigen. Maar het liep heel anders. Apple, een merk dat tot dan toe vooral werd geassocieerd met grafische vormgevers, lanceerde de mp3-speler. In maart 2013 rolde de laatste minidisc-recorder van de band. Apple heeft als blijvende disruptor met de introductie van de iWatch tevens een brug geslagen tussen draagbare elektronische apparaten en horloges, terwijl meerdere horlogefabrikanten zichzelf eerder als een stijl- en modemerken zijn gaan positioneren als reactie op draagbare elektronische apparaten met tijdindicatie.

Disruptie van een disruptief businessmodel kan als een continu interactief proces worden gezien. De wedloop tussen Dell en Hewlett-Packard is hier een goed voorbeeld van. Zo verstoorde Dell met de introductie van het toentertijd revolutionaire businessmodel van directe levering zonder intermediairs ('the Dell way') de waarde van het businessmodel van HP. HP op zijn beurt vernietigde de waarde van businessmodel van Dell door nauwe relaties te ontwikkelen met de detailhandel en door de computer te 'personaliseren'. HP ontwikkelde unieke producten voor verschillende retailers en begon een campagne, 'the computer is personal again' met behulp van beroemdheden als rapper Jay-Z. In reactie hierop besloot Dell om ook in de detailhandel te stappen. Daarnaast investeerde Dell extra in Research & Development om tot innovatieve productoplossingen te komen en werd de consument aan de voordelen van op maat gemaakte computers herinnerd.

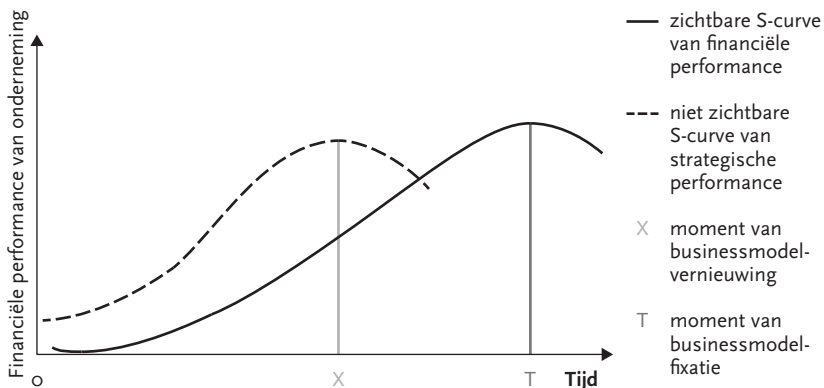
HET ONDERKENNEN VAN WAARSCHUWINGSSIGNALLEN VOOR ONTWRIJTING

Veranderende wensen en behoeften van de klant, veranderende wet- en regelgeving, acties van concurrenten, nieuwe toetreders tot een markt en de creatie van nieuwe markten en marktsegmenten beïnvloeden de waarde van bestaande businessmodellen en vaak is dat in de negatieve zin van het woord. Echter, niet elke verandering in de externe omgeving van een bedrijf bevindt zich op de radar van managers, is even relevant, of wordt als weinig relevant ervaren. De noodzaak om te reageren op bepaalde omgevingsveranderingen kan uiteraard fluctueren over de tijd. Zo namen managers van British Airways het low-cost businessmodel van Ryanair in eerste instantie weinig serieus. Ze noemde het toentertijd ook wel een 'vliegende pub'. Toen ze doorhadden dat een low-cost businessmodel een serieuze rol van betekenis begon te spelen in de lucht-

vaart, hebben ze zelf ook een low-cost businessmodel geïntroduceerd wat overigens weinig succesvol was.

In het boek *“Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren”* komen diverse waarschuwingssignalen aan bod om te voorkomen dat bedrijven te lang vasthouden aan hun bestaande businessmodel. Winstgevendheid is in een zeer concurrerende markt geen goede indicator voor de houdbaarheid van het bestaande businessmodel. Niet-zichtbare S-curven gerelateerd aan de strategische prestaties buigen al eerder naar beneden af (zie figuur 3). Deze drie onzichtbare S-curven omvatten (1) de strategische concurrentiepositie, (2) de kernvaardigheden en -capaciteiten, en (3) het aanwezige talent. De afname van de strategische concurrentiepositie van een onderneming heeft te maken met nieuwe toetreders waardoor de concurrentiepositie van de onderneming eerder afneemt dan de omzetcijfers doen vermoeden. Pluriformiteit in strategische analyses en het serieus nemen van zachte signalen uit de uithoeken van de markt zijn belangrijke instrumenten om deze onzichtbare S-curve zichtbaar te maken.

De tweede onzichtbare S-curve betreffende het onderscheidend vermogen van de kernvaardigheden en kerncompetenties en vraagt om een nieuwe samenstelling van het topmanagementteam om tijdig het businessmodel te innoveren. Wanneer de doorstroming in de top stopt weet u dat u extra kwetsbaar bent voor nieuwe businessmodellen van buiten de sector. De derde onzichtbare S-curve heeft betrekking op talent. In puur financieel gedreven ondernemingen worden na de succesvolle marktintroductie de kosten kritisch bekeken om de financiële performance verder op te kunnen voeren. In zulke exploitatiegeoriënteerde ondernemingen wordt van talent afscheid genomen of houdt talent het voor gezien. Zij spelen echter een belangrijke rol bij de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen.



Figuur 3 Financiële performance S-curve en onzichtbare S-curven (Bron: gebaseerd op Nunes en Breene (2011))

De bestaande klanten (*laggards*) en de financiële structuren bij gevestigde bedrijven werken als een filter waardoor korte termijn verbeteringen er een stuk makkelijker doorheen komen dan radicale veranderingen van het businessmodel. Nieuwe producten of diensten behorend bij een verstorend businessmodel zorgen in eerste instantie voor lagere marges. De kwaliteit van deze producten is aanvankelijk van een lager niveau. Daarnaast zijn de meest winstgevende klanten niet snel bereid om de nieuwe oplossing te kopen en kunnen zij die vaak ook niet meteen benutten. Juist de minst winstgevende klanten omarmen de nieuwe oplossing.

Ook worden verstorende nieuwe technologieën vaak in eerste instantie naar opkomende markten gebracht of naar markten die minder belangrijk worden geacht. Veel bedrijven luisteren dan naar de meest winstgevende klanten en gaan op zoek naar de meest winstgevende oplossingen op de korte termijn. Hierdoor kan een verstorende technologie zich tegen de bedenker richten. Volgens Clayton Christensen (1997) gebeurt dit op de volgende manier:

1. Een verstorende technologie wordt ontwikkeld binnen gevestigde bedrijven;
2. Marketing van deze gevestigde bedrijven vraagt leidende klanten om reacties op de verstorende technologie en besluit om deze verstorende technologie niet uit te rollen;
3. Gevestigde bedrijven blijven zich richten op het doorontwikkelen van bestaande technologische ontwikkelingen;
4. Er worden nieuwe bedrijven gevormd, en aan de hand van 'trial and error' worden markten gevonden voor verstorende technologieën;
5. De nieuwe toetreders schalen de markt op;
6. Gevestigde bedrijven stappen (te) laat over om klanten te behouden.

Het probleem van gevestigde bedrijven ligt niet zozeer in het ontwikkelen van de verstorende technologieën. Het zijn namelijk vaak de gevestigde bedrijven zelf die ze ontwikkelen. Maar door te veel middelen en goede mensen toe te bedelen aan projecten voor de beste klanten en businessmodel replicatie, blijven er weinig tot geen resources over om verstorende technologieën door te ontwikkelen. Zo besloot Kodak niets met de digitale camera te doen, omdat het op de markt brengen daarvan de enorme winsten zou ondermijnen die het bedrijf maakte met analoge fotografie. Dat die defensieve marktbenadering in het DNA van het bedrijf zat, bewees Kodak twee decennia later. Ondanks uitgebreide research en investeringen op het gebied van met camera uitgeruste mobiele telefoons liet het bedrijf ook die markt links liggen. Weer was het motief dat de traditionele activiteiten gevaar liepen. De geschiedenis van Kodak laat zien dat een technologische voorsprong niet garant staat voor commercieel succes. Bepalender dan de vraag of een bedrijf op tijd de juiste uitvindingen doet, is de vraag of het op tijd zijn business model vernieuwt. Het bepaalt wat je doet met die mooie nieuwe vindingen. Laat je ze in de kast lig-

gen, zoals Kodak deed omdat de marges op filmrolletjes zo aantrekkelijk waren? Of waag je de stap naar een nieuwe business, met alle onzekerheden van dien? En zijn je organisatie en je management daar klaar voor?

ONDERZOEKSPROGRAMMA NAAR BUSINESSMODEL-INNOVATIE IN MEERDERE SECTOREN

Vasthouden aan het bestaande businessmodel is geen garantie voor succes. Ook in hoogwaardig dienstverlenende sectoren als de financiële sector en adviesbureaus kunnen bedrijven niet blijven vertrouwen op hun bestaande businessmodel. Zo heeft recent onderzoek (Volberda en Heij, 2014) aangetoond dat financieel adviseurs al dan niet noodgedwongen afstappen van het provisie-gedreven businessmodel en diverse nieuwe modellen ontwikkelen gebaseerd op samenwerken met andere financieel adviseurs, specialisatie, splitsing van activiteiten, co-creatie met klanten, en de klant gericht bedienen en binden. Bij mkb-accountants kunnen drie typen nieuwe businessmodellen worden onderscheiden; (1) de specialist, gericht op een specifieke niche in de markt of gericht op één of enkele diensten; (2) het dienstenhuis, combinatie van standaarddiensten met advies op maat; en (3) de digicountant, een klein aantal standaarddiensten op het snijvlak van accountancy en automatisering (Volberda en Van Der Weerd, 2015). Het SMS onderzoek naar nieuwe businessmodellen heeft de basis gevormd van grootschalig INSCOPE onderzoekprogramma naar businessmodel-innovatie in specifieke sectoren. Het is van wezenlijk belang om meer en nieuwe inzichten te krijgen in nieuwe bronnen van concurrentievoordeel. Bent u benieuwd hoe uw organisatie scoort op businessmodel-innovatie? Ga dan naar www.managementstudies.nl/businessmodel en vul de businessmodel-innovatiescan in.

LITERATUUR

- Chesbrough, H. (2007). 'Businessmodel innovation: it's not just about technology anymore'. *Strategy & Leadership*, 35, 12-17.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Christensen, C., Wang, D. & Bever, D. van (2013). 'Consulting on the Cusp of Disruption'. *Harvard Business Review*, 91, 106 – 114.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heij, C.V., Volberda, H.W. & Van Den Bosch, F.A.J. 2014. How does business model innovation influence firm performance: the moderating effect of environmental dynamism. In John Humphreys (Ed.), *Proceedings of the 74th Annual Meeting of the Academy of Management*: pp. 1502 – 1507.
- Khanagha, S., Volberda, W. & Oshri, I. (2014). 'Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model'. *R&D Management*, 44, 322 – 340.

- Nunes, P. & Breene, T. (2011). 'Reinvent Your Business Before It's Too Late'. *Harvard Business Review*, 89, 80-87.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Businessmodel Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schoenmaker, P.H. & Krupp, S. (2015). The power of asking pivotal questions, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2015.
- Volberda, H.W. & Heij, K. (2014). *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, K. (2013). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Volberda, H.W., & Van der Weerd, N. (2015). *Businessmodel-innovatie in de accountancy: focus en aanpak van MKB kantoren*. Rotterdam: INSCOPE Consulting.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). 'Businessmodel design: an activity system perspective'. *Long Range Planning*, 43, 216-226.

OVER NIEUW; EEN REFLECTIE OP NIEUWERWETS ORGANISEREN

*Hans de Bruijn, Haiko van der Voort, Harald Warmelink,
Ruben van Wendel de Joode en Nikki Willems*

EEN ONVERWACHTTE ONTMOETING MET INNOVATIEVE ORGANISATIES

Grote kans dat u wel eens in Kinderdijk bent geweest. De toeristische trekpleister in Zuid-Holland, waarbij een groot aantal molens op een bijzonder traditioneel Hollands plaatje geeft. Het plaatje doet niet vermoeden dat de molens in één van de meest innovatieve gemeenten staan. Kinderdijk behoort tot een plattelandsgebied bestaande uit 13 kleine dorpskernen. Door de jaren heen zijn de kernen gefuseerd tot 3 gemeenten en daarna op 1 januari 2013 tot 1 gemeente, te weten de gemeente Molenwaard. De gemeente heeft het aangedurfd het gemeentehuis af te schaffen. Inwoners kunnen niet naar een centrale plaats waar ambtenaren en wethouders werkzaam zijn. Ambtenaren werken vanuit flexwerkplekken op drie plaatsen in de regio en vergaderingen van wethouders vinden plaats op plekken die door bijvoorbeeld verenigingen, bedrijven of scholen worden aangeboden. Deze fysieke innovatie heeft allerlei gevolgen voor de wijze waarop de organisatie medewerkers aanstuurt en met burger communiceert.

In het oosten van het land vinden we een andere, uiterst innovatieve gemeente verscholen in het groen. De gemeente Oude-IJsselstreek heeft haar klassieke managementfuncties heroverwogen. Hiervoor in de plaats kwam een beperkt aantal rollen. In de gemeente werkt men met flexibele structuren en is het middenmanagement sterk gereduceerd. Juist omdat de organisatie zo flexibel is, vindt men dat de term 'reorganisatie' achterhaald is. Zoals de gemeentesecretaris stelt, wil de gemeente toegroeien naar een *Barbapapa-achtige* manier van werken, waarbij de organisatie zich flexibel kan heroriënteren en aanpassen al naar gelang de vragen en uitdagingen die spelen in de gemeente.

UNBOSSEN, VIRTUALISEREN, FLEXIBILISEREN

Wat deze beide gemeenten bindt, is de innovatieve manier van organiseren. Beide gemeenten zijn op zoek naar manieren om de verbinding met hun burgers op andere manieren te organiseren en dat heeft consequenties voor de manier waarop zij intern georganiseerd zijn. De organisaties *Unbossen* (naar het boek *Unbos* van Kolind & Bøtter). Managers en middenmanagers verdwijnen en daarvoor in de plaats worden andere sturende principes geïntroduceerd. Er

wordt gestuurd op horizontale verbindingen, het eigenaarschap komt bij de uitvoerende professional. ICT speelt in beide gemeenten een grote rol, omdat deze mogelijkheden geeft te virtualiseren en te flexibiliseren. Daarmee geeft ICT de mogelijkheden om al lang bestaande idealen, zoals 'dichtbij de burger staan' op nieuwe manieren te realiseren.

Dit zijn slechts een paar ontwikkelingen die we in organisaties tegen komen. En, zoals deze voorbeelden laten zien, het zijn niet alleen de commerciële organisaties die hiermee aan de slag zijn. Ook in de publieke sector, die toch vaak als behoudend en risico-avers wordt bestempeld, komen we mooie voorbeelden van vernieuwing tegen. Het laat zien dat we ons in een spannende tijd bevinden waarin onze klassieke denkbeelden over organiseren onder druk komen te staan. Er is behoefte aan een nieuwe, andere manier van organiseren. En deze ontwikkeling zien we niet alleen bij gemeenten. Die treffen we veel organisaties, waaronder adviesbureaus, zorginstellingen en multinationals.

HET BOEK 'NIEUWERWETS ORGANISEREN'

We hebben met het boek nieuwerwets organiseren organisatievormen van nu in beeld gebracht. Ook hebben we ons afgevraagd hoe ze ontstaan, onder welke condities ze zouden kunnen werken en wat mogelijke nadelen zijn. Zo zien we zowel het gelijk van de initiatiefnemer tot nieuw organiseren, als ook de 'achterkant' van dat gelijk. Dit hebben gedaan met behulp van gesprekken met mensen uit meer dan 20 organisaties die opvielen omdat ze experimenteren met 'nieuwe' vormen. Onze zoektocht leidde niet tot één model of een eenduidige oplossing. Die is er namelijk niet. Wel zagen we zes vormen van nieuwerwets organiseren, al dan niet gecombineerd met elkaar. Deze hebben we loslaten, protocolleren, cultiveren, parallel schakelen, verbinden en virtualiseren genoemd.

In het boek pretenderen we niet dat we de waarheid in pacht hebben. In plaats daarvan hebben we de lezer willen intrigeren en aanzetten tot nadenken met behulp van de ervaringen van de organisaties die zich opnieuw hebben georganiseerd. We keken met ze mee en analyseren de zonnige én de schaduwzijde van de nieuwe organisatievormen. Het boek bevat dan ook geen standaardantwoorden en is geen handboek. Wel bevat het boek handvatten en ideeën die een ieder kan inspireren die hiermee bezig is. Dat past goed bij deze tijd waarin iedereen deskundig is als het gaat over zijn eigen werk en vooral zelf willen inspelen op trends en nieuwe mogelijkheden.

MOMENTJE... NIEUW?

De aantrekkingskracht van 'nieuw' is eigenlijk al heel oud. Het woord "nieuw" is onderwerp van de nodige retoriek, met name als er iets is aan te prijzen. Te

pas en te onpas. Er bestaat dan ook een rijke taal aan verzuchtingen: ‘oude wijn in nieuwe zaken’, ‘alles is al bedacht’ en ‘we draaien in cirkels’. Veel nieuwe trends doen ouderwets aan. Zo is het houden van moestuintjes in het voorjaar van 2015 trendy. Wie nieuw wil organiseren kan ten prooi vallen aan de ijdelheid van sommige goeroes of het conservatisme van sommige analisten. In ons onderzoek hebben we daarom kritisch moeten kijken naar wat er nu echt nieuw is. We kwamen uit op een aantal interpretaties van ‘nieuw’:

- Nieuw is verfrissing: het anders doorvoeren van oude ideeën. Veel nieuwe organisaties zijn sterk aan het decentraliseren, met de invoering van zelfsturende teams en een sterke reductie van het management. “Manager” is in sommige organisaties bijna een vies woord geworden. *Loslaten* is het devies: de top moet vertrouwen in het zelforganiserende vermogen van uitvoerenden. Decentralisatie is niet nieuw, maar de mate waarin deze wordt doorgevoerd, compleet met een nieuw vocabulaire aan rollen is minstens een verfrissing te noemen.
- Nieuw is tegendraads: oude principes in nieuwe tijden. We hebben organisaties aangetroffen die zich zeer bewust waren van bijvoorbeeld de huidige trends van professionalisering en de nieuwe mogelijkheden van ICT, en die welhaast in weerwil van deze trends en mogelijkheden kiezen voor protocollen en de stabiliteit van een familiecultuur. De principes zijn oud, maar desalniettemin zijn deze organisaties ons aangewezen als ‘nieuw’.
- Nieuw is nieuw. Er was nog geen gemeente zonder gemeentehuis. Er waren tot voor kort nog geen zwermen ZZP’ers die de concurrentie zijn aangegaan met grote organisaties. Er waren tot voor kort geen virtuele gemeenschappen met als doel verder te komen in hoogcomplexere computergames of nieuwe software te ontwikkelen. Nieuw met de betekenis ‘zonder precedent’ blijkt echt te bestaan.

NIEUWERWETS ORGANISEREN... MOET DAT?

De verschillende interpretaties van ‘nieuw’ geven al aan dat er veel verschillende manieren blijken te bestaan om uw organisatie te nestelen in de tijd. We hebben niet de intentie gehad om uitspraken te doen over de wenselijkheid van vernieuwing. In plaats daarvan zijn we ingegaan op condities van vernieuwing en de ‘achterkant van het gelijk’. Nieuw moet passen. Tegelijkertijd heeft ons onderzoek onszelf op meerdere manieren geïnspireerd. De drempel tot vernieuwing lijkt wellicht hoger dan deze is. We geven een aantal voorbeelden.

- De belangrijkste inspiratiebron was de gedrevenheid van de initiatiefnemers van vernieuwing. Zij geloofden sterk in hun concept, maar kenden tegelijkertijd de ‘achterkant van het gelijk’. Een analyse van mogelijke nadelen en condities heeft hen niet gedreven tot het afblazen van hun ideeën.
- ICT blijkt een grote aanleiding voor vernieuwing, maar is niet altijd een voorwaarde. Een adviesbureau heeft sterk ingezet op zelforganisatie en

heeft een groot ICT-systeem ontwikkeld om zelforganisatie te ondersteunen. Het resultaat: zelforganisatie bevalt goed, maar het systeem wordt in de praktijk niet gebruikt.

- Oude, traditionele organisatievormen blijken soms voorwaarde voor vernieuwing. Niet alles hoeft weg. Twee oude organisaties zetten in op *tailor made* dienstverlening en het gebruik van sociale media. Zo kregen ze een veel betere indruk van de wensen van de klant. Maar deze wensen bleken slechts snel genoeg te verwezenlijken door een strakke, goed ingerichte achterliggende bureaucratie.
- Vernieuwing van de organisatie is niet altijd een beslissing als zodanig. Een zorginstelling heeft medewerkers en sommige cliënten i-pads verschaft. Een ogenschijnlijk kleine geste, maar met grote gevolgen voor de manier waarop cliënten en organisatie met elkaar omgaan, en uiteindelijk de organisatie zelf. Of het nu inspirerend of onheilspellend is: vernieuwing is niet altijd een beslissing, maar soms een onvermijdelijkheid als gevolg van eerdere beslissingen.

PRACTICE WHAT YOU PREACH?

We vertellen in ons boek over hoe organisaties inspelen op trends en nieuwe mogelijkheden. De ene na de andere organisatie komt aan bod, en wij als onderzoekers durven dan al zelfs vanaf de zijlijn de achterkant van het gelijk aan het licht te brengen. Maar ook wij waren een organisatie. Een organisatie aangestuurd door een andere organisatie – Stichting Management Studies. Zouden we dan niet zelf ook moeten gaan inspelen op de voor ons relevante trends en nieuwe mogelijkheden? Zouden wij niet verder moeten kijken dan ‘alleen maar’ een boek uitbrengen? Waarom eigenlijk puur en alleen een boek uitbrengen als er voor kennisdisseminatie meer dan genoeg trends en nieuwe mogelijkheden zijn om op in te spelen?

Ongeveer halverwege ons project – een maand of zes voor het uitkomen van ons boek – dachten we hier over na. We spraken er ook over met de begeleidingscommissie vanuit Stichting Management Studies. Zo bespraken we een voor met name de TU Delft actueel, nieuw fenomeen: de MOOC, ofwel Massive Open Online Course. Dit is feitelijk gratis onderwijs voor iedereen via het internet, dankzij filmpjes en allerlei ander digitaal materiaal die slim en aantrekkelijk ontsloten worden via een goed platform. TU Delft had al een paar eerste MOOC's gemaakt, dus we zagen hier een win-win situatie ontstaan.

Hier ontstaat een interessant dilemma. Gebruiken we oude media om nieuwe organisatievormen te beschrijven? We beseften dat het een grote stap zou zijn voor Stichting Management Studies om over één nacht ijs te gaan. Maar wellicht is het voor SMS zaak om op termijn óók die gedurfde digitale stappen te gaan zetten. Maar ook hier geldt dat er misschien een achterkant van het gelijk

is. Wellicht kunnen ook nieuwe disseminatievormen slechts onder condities effectief zijn. Bijvoorbeeld: welke doelgroep(en) wil men er mee bereiken en hoe wenst deze bereikt te worden? We hebben een visioen waarin de Stichting Management Studies in samenwerking met hun onderzoeks- en disseminatiepartners experimenteren met nieuwe manieren van disseminatie, van online filmpjes tot MOOCs, of van sociale mediagebruik tot grootse interactieve webtoepassingen. De Stichting zal immers ook in de toekomst een belangrijke rol in kennis en innovatie voor organisatie en management blijven spelen.

SMS DOOR DE JAREN HEEN¹

Nicolaas Weeda²

Op donderdag 17 juni 1965 kreeg de ‘Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek’ (hierna: Stuurgroep) rechtspersoonlijkheid door de oprichting van de ‘Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek’ (hierna: Stichting) te 's-Gravenhage opgericht onder auspiciën van het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (thans: VNO-NCW). De grote bedrijven, die deel uit maakte van de Stuurgroep, wilde de onderzoeksactiviteiten institutionaliseren om daarmee de overdracht van de ontwikkelde kennis en ervaring te borgen.

De oprichters van de Stichting waren toen:

- Th. M. Bautz (Unilever)
- J.G. Bavinck (Philips's Gloeilampenfabrieken), voorzitter
- F.K.T. Beukema toe water (Meelfabriek 'De Sleutels')
- J. Bons Jr. (Magazijn De Bijenkorf)
- J. Bosma (Spanjaard)
- S. Buijs (Nederlandse Spoorwegen)
- J.J. Dieleman (Shell Nederland)
- R.W. van der Giessen (Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staal-fabrieken)
- F.M.J. Jansen (Staatsmijnen in Limburg)
- Ch.L.Th. Janssens (Weverij De Ploeg)
- H.Ph. de Kanter (Federatie Metaal- en Electrotechnische Industrie)
- J.J. Klaasensz (Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Telefonie)
- M. Kok (Betonfabriek 'De Meteor')
- P. Kuin (Unilever)
- B.W. van Mourik Broekman (Algemene Kunstzijde Unie)
- H.J.M. van der Ven (Beckers Haardenfabriek)
- D.W. Walkate (Algemene Werkgevers Vereniging).

De oprichters traden op als eerste bestuurders van de Stichting. De functie van penningmeester is tijdens het verslagjaar niet vervuld. De functie van secretaris is vervuld door J. Hollander (Centraal Sociaal Werkgevers Verbond). Tijdens het verslagjaar trad de eerste wisseling in het bestuur op. Het Jaarverslag 1965 vermeld daarover het volgende:

“In verband met artikel 4 van de statuten bepalend dat tot leden van het Bestuur slechts kunnen worden benoemd natuurlijke personen, die een vooraanstaande plaats in het Nederlandse bedrijfsleven innemen, traden tot dit bestuur niet meer toe de vertegenwoordigers van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en van de

Stichting Interuniversitair Instituut voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek, respectievelijk Prof. Dr. E.W. Hofstee en Prof. Dr. C.S. Kruijt.

Per ultimo 1965 traden af als leden van het Bestuur de heren Ir. F.K.T. Beukema toe Water, Ir. J. Bosma en Mr. J. Kroese (vice-voorzitter). De Stuurgroep is aan deze oud-leden, die allen vanaf het begin aan haar werkzaamheden hebben deelgenomen, veel dank verschuldigd. In het begin van het jaar 1966 overleed de heer Mr. J. Kroese. De Stuurgroep houdt de persoon van haar eerste vice-voorzitter met erkentelijkheid in gedachten."

Uit het bestuur traden terug F.K.T. Beukema toe Water, J. Bosma en J. Kroese (vicevoorzitter). Tot het bestuur trad toe P. Kuin (Unilever).

De Adviescommissie bestaat uit:

- M.H.K. van der Graaf (Philips/THD)
- H.W. Ouweleen (Staatsbedrijf der P.T.T./NEH)
- H.J. van Zuthem (Algemene Kunstzijde Unie/VU).

Het secretariaat van de Stichting en van de Adviescommissie wordt gevoerd door J. Hollander (Centraal Sociaal Werkgevers Verbond).

PUBLICATIES

Bij de Stuurgroep verscheen de volgende publicaties:

- *Wijziging van de loonuitbetalingstermijn. Een overzicht van positieve en negatieve aspecten, 1962.*

De Werkgroep Sociaal Onderzoek bestond uit: W. Bakker (Hoogovens, voorzitter), J.J. Dieleman, H. Ph. de Kanter, W.H.M. Klijberg (Staatsmijnen), E. Meerum Terwogt (NS), A.I. Oerlemans (Unilever), J. van Vucht Tijssen (Stichting personeelsbeleid), H.L. Zeelenberg (Philips), K.S. Levisson (Centraal Sociaal Werkgevers Verbond, secretaris).

"Op verzoek van de Werkgroep heeft een sub-commissie zich belast met het verzamelen van de gegevens en met het opstellen van het overzicht."

De subcommissie bestond uit H. Kroes (Jordaan-Ter Weeme, voorzitter), M. Davidse (Hoogovens), J.L.J.M. van der Does de Willebois (Philips), W.B.A. de Graaff (Bronswerk), J.H. van der Heyden (Staatsmijnen) en K.S. Levisson (secretaris).

- *De verhouding beambte-arbeider, 1964.*

De begeleidingscommissie bestond uit S. Buijs (voorzitter), S. Van der Oosterkamp (NS, secretaris), J.A. van Driel (Zaanse Stichting voor Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid), E.F. Dijkstra (Unilever), H.C. van Geer (Verenigde Machinefabrieken), C.A. Jochems (Philips), F.J.C.J. Nuyens (Staatsmijnen), H.J.G. Plaat (Werkspoor), K. Scheffers (Groningse stichting voor personeelsbeleid) en J.K. de Vries (Staatsmijnen).

Bij de Stichting verschenen de volgende publicaties.

1. *De verhouding beambte-arbeider.*

Rapport van een werkgroep over de integratieproblematiek van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van arbeiders en beambten. Deze 2e en laatste druk is de eerste publicatie van de Stichting. De begeleidingscommissie is niet veranderd ten opzichte van de 1e druk uit 1964.

2. *Arbeidstijdverkorting. Gemeenschappelijk rapport van de Werkgroepen Bedrijfs-externe en bedrijfsinterne gevolgen van de arbeidstijdverkorting, ingesteld door de Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek.*

In het voorwoord stond het volgende.

“In de periode voorafgaande aan het invoeren van de arbeidstijdverkorting tot 45 uren per week voor dagdiensten, is over het voor en tegen van zulk een ontwikkeling veel gediscussieerd. O.m. publiceerde de Sociaal-Economische Raad een degelijk rapport over dit onderwerp. De feitelijke ontwikkeling in en na 1961 heeft zich afgespeeld in een tempo, dat voor vrijwel iedere waarnemer verrassend snel was. Het is vooral dit verrassingselement geweest, dit gevoel door de snelle gang der gebeurtenissen overrompeld te worden, dat de Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek ertoe gebracht heeft nog in 1961 het onderwerp arbeidstijdverkorting in studie te nemen. Daartoe werden twee werkgroepen ingesteld, één met de opdracht de bedrijfsexterne gevolgen van de arbeidstijdverkorting te bestuderen en de ander ditzelfde te doen met de bedrijfsinterne gevolgen.

Hoewel deze beide gebieden elkaar op vele punten raken en zelfs overlappen, hebben de twee werkgroepen afzonderlijk vergaderd en – respectievelijk in oktober 1962 en in juni 1963 – afzonderlijk een voorlopig rapport uitgebracht. De bedoeling heeft steeds voorgezeten dat uiteindelijk één gemeenschappelijk rapport zou worden samengesteld. Door verschillende omstandigheden van organisatorische aard is dit gezamenlijk rapport eerst in het najaar van 1964 tot stand gekomen. Een onbedoeld voordeel van deze vertraging is dat inmiddels meer gegevens over de feitelijke gang van zaken en over de gevolgen bekend zijn geworden. Dit bracht de mogelijkheid met zich mee aan het betoog een steviger ondergrond te geven. De algemene lijn der gedachten van de voorlopige rapporten werd daardoor hier en daar wel gecorrigeerd, maar niet wezenlijk aangetast.

De thans beschikbare gegevens leidden tot het invoegen van enige beschouwingen over de van andere landen afwijkende arbeidsmarktsituatie in Nederland. Het feit dat o.m. dit onderdeel van het rapport in omvang is toegenomen, krijgt nog enig reliëf door het recente verzoek van Staatssecretaris dr. J. F. G. M. de Meijer aan de S.E.R. advies uit te brengen omtrent de te voeren arbeidsmarktpolitiek.

De beide werkgroepen – ten aanzien van het voorliggende rapport in feite tot één verenigd – hebben ernaar gestreefd een samenhangende verkenning van het terrein te geven en enige beschikbare gegevens systematisch te rangschikken. Hierbij is hun aandacht iets meer gericht geweest op de vraagstukken van arbeidstijdverkorting in de industriële bedrijven, waar deze het duidelijkst aan de dag treden, zonder overigens aan de problematiek in de andere sectoren geheel voorbij te gaan.

Ter aanvulling van de voorhanden gegevens werd in 1962 een opinie-peiling gehouden onder een aantal bedrijven in verschillende delen van het land en behorende tot uiteenlopende bedrijfstakken. Van de resultaten die deze opinie-peiling opleverde, is in dit rapport slechts spaarzaam gebruik gemaakt, omdat aanstonds duidelijk was dat deze slechts een zeer beperkte geldigheid konden hebben. Toch hebben de opmerkingen van de ruim honderd deelnemende bedrijven grote waarde gehad voor de beraadslagingen in de beide werkgroepen. Gaarne wordt hier dank gebracht voor de van deze bedrijven onderzochte medewerking. In een bijlage tot dit rapport is een aantal van de uit deze opinie-peiling voortgekomen resultaten bij elkaar gebracht. De werkgroepen zijn ook mevrouw Dra. E. Speckmann-Stheeman erkentelijk voor het door haar verrichte literatuuronderzoek en voor haar bewerking van de gegevens welke door de opinie-peiling werden verkregen.

Uit de hierboven aangeduide doelstelling van de beide werkgroepen moge blijken dat dit rapport geen wetenschappelijke pretentie heeft. De gecombineerde werkgroepen spreken echter de hoop uit, dat het ertoe moge bijdragen de discussie over het vraagstuk van de arbeidstijdverkorting op een realistische wijze te voeren."

De Werkgroep Bedrijfsexterne gevolgen van de arbeidstijdverkorting bestond uit L. van Nouhuys (Koninklijke Droste Fabrieken, voorzitter), E.J. Egberts (Amstel Brouwerij), H.C. van Geer, J. Goedhart (Verbond van Nederlandsche Werkgevers – Centraal Sociaal Werkgevers-Verbond), D.J. van Hoorn (NS), H. Isaac (De Bijenkorf), G.H. Rog (Nederlandsche Combinatie voor Chemische Industrie) en J.G. Rietkerk, Secretaris Centraal Sociaal Werkgevers-Verbond, secretaris).

De Werkgroep Bedrijfsinterne gevolgen van de arbeidstijdverkorting bestond uit W. Bakker (Hoogovens, voorzitter), P.P. van Beek (Gerofabriek), M. Davidse (Aluminium Delfzijl), F.C. Heldeweg (Koninklijke Textiel fabriek Nijverdal-ten Cate), J.W. de De Ligny (Philips), D. Sorgdrager (Algemene Kunstzijde Unie), W.J. Wijnberg (Algemene Werkgevers Vereniging) en K.S. Levisson (secretaris).

"De gezamenlijke beraadslagingen van de twee werkgroepen over het gemeenschappelijk eindrapport werden voorgezeten door MR. L. VAN NOUHUYS. Rapporteurs waren DRS. M. DAVIDSE en DRS. K. S. LEVISSON. Het secretariaat werd gevoerd door MR. P. A. J. M. CRAS, medewerker in de staf van het Centraal Sociaal Werkgevers-Verbond."

Voor het eerst werd een publicatie uitgerust met een English summary.

1966

Uit het bestuur traden terug P. Kuin en F.M.J. Jansen. Tot het bestuur traden toe B. van Bilderbeek (THD), H.A.M. Deckers (Oranje Nassau Mijnen), E.G. Duyvis (T. Duyvis Jz), S.J.H. Huijben (Staatsmijnen), J.M. Matthijsen (Vereenigde Touwfabrieken) en J. Scholten Jzn. (K.N.T.U.).

Als medewerker werd aan het secretariaat verbonden P.A.J.M. Cras.

PUBLICATIES

3. *Beloningsmethodieken. Een onderzoek in elf bedrijven*, Hk. Thierry.
Een vergelijkend onderzoek van vroeger en nu toegepaste beloningsmethodieken in een elftal bedrijven.
De begeleidingscommissie bestond uit M. Kok (voorzitter), F.M.J. Jansen, A.P.H. Grotens (Staatsmijnen), M.H.K. van der Graaf, M.M. Bakker (FME), F.C. Hazekamp, (Algemene Werkgevers Vereniging) en P.A.J.M. Cras (secretaris).

1967

Artikel 4 van de statuten werd uitgebreid met de volgende alinea:

“In afwijking van het voorgaande kan het Bestuur het lidmaatschap van leden bestendigen voor de duur dat zij een bepaalde functie in het bedrijfsleven vervullen.”

Uit het bestuur trad terug H.J.M. van der Ven. Tot het bestuur traden toe A.D. Kuiper (Ministerie BZK), J.F. Schobre (Van Doorne's Automobielfabrieken) en G. Vermeulen (Koninklijke Nederlandsche Stoomboot-Maatschappij). Door het bestuur zijn S. Buijs en J.J. Dielem benoemd tot respectievelijk vicevoorzitter en penningmeester van het bestuur van de Stichting. Het dagelijks bestuur bestaat uit J.G. Bavinck (voorzitter), S. Buijs (vicevoorzitter) en J.J. Dieleman (penningmeester).

Tot de Adviescommissie trad toe G.H. Bast (Thomsen's Verenigde Bedrijven).

PUBLICATIES

4. *Bedrijfsautomatisering. Gevolgen voor de organisatie en het personeelsbeleid*, G. Brenninkmeijer, J. Dekker, H. Feitsma.
Een onderzoek naar de invoering en toepassing van automatisering in een dertigtal bedrijven.
De begeleidingscommissie bestond uit J.J. Dieleman (voorzitter), R.W. van der Giessen, H.W. Ouweleen en P.A.J.M. Cras (secretaris).
5. *Medezeggenschap, Een onderzoek naar de opvattingen over en wensen omtrent medezeggenschap in twee-en-veertig industriële ondernemingen*, H.J. van Zuthem, A. Wynia, Sociaal-Wetenschappelijk Instituut der Vrije Universiteit te Amsterdam.
Een onderzoek naar de opvattingen en de wensen omtrent medezeggenschap.
De begeleidingscommissie bestond uit D.W. Walkate (voorzitter), J.J. Dieleman, Ch.L.Th. Janssens en J. Hollander (secretaris).
In 1968 verscheen de 2e en laatste druk.

1968

Uit het bestuur traden terug Th.M. Bautz en J. Bons Jr. Tot het bestuur traden toe J. Dudok van Heel (Cinecentrum), A. van Driel (Koninklijke Zout Organon) en J.U. Smit (Van der Giessen-De Noord).

Naast J. Hollander als secretaris is A. Wynia en mej. J.M.A. Struijk als medewerkers aan het secretariaat van de Stichting toegevoegd. Allen zijn werkzaam bij het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO).

PUBLICATIES

6. *Meebetalen aan sociale verzekeringen, Een onderzoek naar de bereidheid van de Nederlandse verplicht verzekerde werknemer om mee te betalen aan de premies voor scoaile verzekeringen en naar de factoren die op deze bereidheid van invloed zijn*, J.H.G. Segers, Ph.C. Stouthard, J.M.H. de Zwart, F.J.H.M. van der Ven, R.A.N.M. de Wit, Instituut voor Arbeidsvraagstukken van de Katholieke Hogeschool te Tilburg.

De begeleidingscommissie bestond uit H.Ph. de Kanter (voorzitter), N.E.H. van Esveld (RUL), Ch.L.Th. Janssens, R.M. van Rhee (FME), B.A. van Schaik (vm GAK), H.J. van Zuthem en J. Hollander (secretaris).

7. *Vakbeweging en onderneming in Nederland*, P.H. van Gorkum, H.H. van Zuthem.

Een visie op de ontwikkelingen in de relatie tussen vakbeweging en ondernemingen in Nederland.

De begeleidingscommissie bestond uit B.W. van Mourik Broekman (voorzitter), J.M. Matthijsen, H.J. van Zuthem en J. Hollander (secretaris).

1969

Tot het bestuur traden terug S. Buijs (vicevoorzitter), A.D. Kuiper, J. Scholten Jzn en J. Hollander (secretaris). Tot het bestuur traden toe J.F.E. Hogewind (Rijks Psychologische Dienst), F. E. Kruimink (Ministerie van Defensie), J.C. Leerdam (Esso Nederland), L.W. Wansink (NS) en A. Wynia (VNO). Door het bestuur zijn J.C. Leerdam en A. Wynia benoemd tot respectievelijk vicevoorzitter en secretaris van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Uit de Adviescommissie trad terug J. Hollander (secretaris). Tot de Adviescommissie trad toe A. Wynia. Tot secretaris van de Adviescommissie en de Begeleidingscommissies van de Stichting is A. Wynia benoemd.

1970

Uit het bestuur traden terug R.W. van der Giessen, J.M. Matthijsen, J.U. Smit en K. Vermeulen. Tot het bestuur traden toe J. van Vucht Tijssen (adviseur) en M. Davidse (Hoogovens).

Mej. J.M.A. Struijk heeft het secretariaat verlaten en is opgevolgd door mw. A. van Eeden.

1971

Uit het bestuur traden terug Ch.L.Th. Janssens, H.Ph. de Kanter, C.E.J. Maitland, D.W. Walkate en A. Wijna (secretaris). Tot het bestuur traden toe J. Hollander (VNO), W. de Vries Wzn. (Gist-Brocades), W.J. Wijnberg (Algemene Werkgevers-Vereniging) en B. van Dijkum-de Jong (VNO). Door het bestuur is B. van Dijkum-de Jong benoemd tot secretaris van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Uit de Adviescommissie traden terug M.H.K. van der Graaf en A. Wijna (secretaris). Tot de Adviescommissie traden toe E. Cools (Philips) en B. van Dijkum-de Jong. Tot secretaris van de Adviescommissie en de Begeleidingscommissies van de Stichting is B. van Dijkum-de Jong benoemd.

PUBLICATIES

8. *Direkteuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid. Verslag van een sociologisch onderzoek naar de opvattingen van directeuren van industriële bedrijven over de arbeidsmotivatie van werknemers en over het te voeren personeelsbeleid*, J.A.P. van Hoof, P. Nas, J. Pouwels, J.M. van Westerlaak, Instituut voor Toegepaste Sociologie en Sociologisch Instituut van de Katholieke Universiteit te Nijmegen.
De begeleidingscommissie bestond uit R. W. van der Giessen (voorzitter), E.G. Duyvis, M.H. K. van der Graaf, mej. J.M.A. Struijk, J.W. van Wijk en A. Wynia (secretaris).

1972

"In 1972 ontviel ons door een plotseling overlijden de heer M. Kok, directeur N.V. Betonfabriek "De Meteor". Zijn enthousiasme voor het werk van de Stuurgroep zal in onze gedachten voortleven."

Uit het bestuur traden terug S.J.H. Huijben en W. de Vries Wzn. Tot het bestuur traden toe A.W. van Ommeren (Staatsbedrijf der PTT) en J.P. Wijsman (Shell Nederland).

PUBLICATIES

9. *Het hoe en waarom van variabele werktijd*, B. van Dijkum-de Jong.
Een literatuurstudie waarin o.a. de voor- en nadelen van variabele werktijden voor ondernemingen en werknemers worden behandeld.
In het jaar 1972 verscheen een 2e en laatste druk.

1973

"In 1973 verlieten enkele mannen van het eerste uur het Bestuur van de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek. Drs. J. G. Bavinck, vele jaren voorzitter, gaf in het voorjaar te kennen dat hij zijn plaats in de Stuurgroep wilde verlaten. In de annalen van de Stuurgroep komt de naam Bavinck reeds lang voor: aanvankelijk als lid van de Werkgroep Sociale Research; eerst als lid en later als voorzitter van de Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek en tenslotte als voorzitter van de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek."

Uit het bestuur traden terug J.J. Dieleman (penningmeester), E.G. Duyvis en F.E. Kruimink.

Als waarnemer trad uit het bestuur A.L. Mok. Als waarnemer trad tot het bestuur toe J.J.B.M. van Hoof (SISWO³),

Tot het bestuur traden toe G.H. Bast (Koninklijke Nederlandse Redersvereniging), E.L. Kramer (Cindu-Key en Kramer), A. Mispelblom Beyer (Furness), C. Muys (Hercules), J.J.M. Oostenbrink (Bijenkorf), F.P.J.M. Sweens (Daf Trucks), P. Winkel (Philips). Door het bestuur zijn G.H. Bast en L.W. Wansink benoemd tot respectievelijk voorzitter en penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Uit de Adviescommissie traden terug G.H. Bast en H.J. Zuthem. Tot de Adviescommissie traden toe H.J. van Dongen (Interfaculteit Bedrijfskunde) en J.J.J. van Dyck (KHT).

PUBLICATIES

10. *Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt. Een uitgangspunt voor discussie*, P.A. Koefoed.
Een overzichtsstudie van de werking van de arbeidsmarkt en van de aspecten die volgens de auteur bestudeerd moeten worden.
De begeleidingscommissie bestond uit S.J.H. Huijben (voorzitter), W. Albeda (gast), J. Hollander, A.L. Mok, H.W. Ouweleen en A. Wynia (secretaris).

1974

Uit het bestuur trad terug J.P. Wijsman. Tot het bestuur traden toe H. van Schendel (Shell) en C.P. Gülcher (SHV).

PUBLICATIES

11. *Sociale aspecten van fusies. Een studie in twee bedrijven*, N. Geerlings, J. Riechersma, H. Sytstra e.a., Groningse Stichting voor Personeelbeleid.
Een case-study in twee ondernemingen naar het verloop van twee fusieprocessen en hun sociale consequenties.
De begeleidingscommissie bestond uit J.F. Schobre (voorzitter), G.H. Bast, B.W. van Mourik Broekman, J. van Vucht Tijssen en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
12. *Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe?*, J.R. de Jong. Mede in opdracht van de Commissie Opvoeding Productiviteit/SER.
Uitkomsten van een macro-economisch, bedrijfseconomisch en sociaal-psychologisch onderzoek uitgevoerd door het Nederlands Economisch Instituut, Raadgevend Bureau Ir. B.W. Berenschot en het Laboratorium voor Psychodiagnostische en Bedrijfspsychologische Research van de Vrije Universiteit.

1975

Uit het bestuur traden terug A. van Driel, E.L. Kamer en H. van Schendel. Tot het bestuur traden toe J. Bakkum (Shell) en P.J. van Dun (Ahold).

Tot de Adviescommissie traden toe M.R. van Gils (Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde), R.P. Haveman (Unilever), J.G. Neeteson (NS) en P.J. van Strien (RuG).

1976

Uit het bestuur traden terug B.W. van Mourik Broekman, A.W. van Ommeren en B. van Dijkum-de Jong (secretaris). Tot het bestuur trad toe H. de Jonge (Centrale Directie PTT) en L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (VNO). Door het bestuur is L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres benoemd tot secretris van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Uit de Adviescommissie trad terug B. van Dijkum-de Jong (secretaris). Tot de Adviescommissie trad toe L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres. Tot secretaris van de Adviescommissie en Begeleidingscommissies van de Stichting is L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres benoemd.

PUBLICATIONS

13. *Academici in het bedrijfsleven*, G.M. van den Bosch-Zuidgeest, J.M. van den Broek, P.J. van Ginneken, J.J. van Hoof, A.L. Mok, P.J.H. van Montfort, Mede in opdracht van de Commissie Opvoeding Productiviteit/SER. Een samenvatting van de uitkomsten van een onderzoek, waarin de verwachtingen van academici ten aanzien van hun werk en werkomgeving werden geconfronteerd met de verwachtingen van arbeidsorganisaties ten aanzien van het functioneren van academici.
- “Het onderzoek wordt uitgevoerd door het Sociologisch Instituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam (mevr. drs. G. M. van den Bosch-Zuidgeest en drs. P. J. H. van Montfort). Het onderzoek wordt medegefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, het ministerie van Sociale Zaken en het Nederlands Centrum van Directeuren. De Begeleidingscommissie kwam in het verslagjaar drie-maal bijeen.*
- Een kleine commissie uit de Begeleidingscommissie wijdde acht vergaderingen aan de concept-tekst van het eindrapport. In de Begeleidingscommissie hebben zitting: Namens de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek: ir. A. van Driel (voorzitter), dr. R. W. van der Giessen, drs. J. J. B. M. van Hoof, prof. H. W. Ouweleen, D. W. Walkate en mevr. drs. B. van Dijkum de Jong (secretaris). Namens het ministerie van Economische Zaken: J. G. L. Berlott, plaatsvervangend hoofd van de afdeling Produktiviteitsbevordering. Namens het ministerie van Sociale Zaken: jhr. drs. J. L. J. M. van der Does de Willebois, hoofd van de afdeling Algemene Sociale Instituties en Processen, drs. C. Pot, Directoraat-Generaal voor de Arbeidsvoorziening. Namens het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen: mr. C. E. I. M. Hoogeweegen, staffunctionaris Directoraat-Generaal voor de Wetenschappen. Namens het ministerie van Binnenlandse Zaken: drs. H. Sleeboom, chef Interdepartementale personeelsprojecten van het Directoraat-Generaal voor het Overheidspersoneelsbeleid. Namens de Commissie Opvoering Produktiviteit: W. P. M. Ruigrok, secretaris van de COP. Namens het Nederlands Centrum van Directeuren: drs. F. Th. Wittkamp, gedelegeerde van het NCO. Namens het overlegorgaan van de Vakcentrales: C. N. M. Commandeur, Secretaris NKV. Namens de Raad van Bestuur in Arbeidszaken: drs. P. H. A. Klep, secretaris van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond. Namens de Nederlandse Centrale van Hoger Personeel: mr. M. Vermeer, lid dagelijks bestuur NCHP. Namens de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid: J. M. Jorna, secretaris NVP, drs. J. M. Muller, staffunctionaris van de afdeling management opleidingen Nederlandse Unilever Bedrijven BV. Namens de Erasmus Universiteit Rotterdam: drs. J. P. C. Wichers, drs. J. D. Kuypers, prof. dr. P. van Berkel, mevr. prof. dr. H. M. in 't VeldLangeveld, drs. B. de Vries.”*
14. *Inspraak bij benoemingen. Benoeming en aanstelling met inspraak van de direct betrokkenen*, E. Cools, B. van Dijkum-de Jong, G.P. Hauer, A. Platteeuw, H.H. Smits.
- “Een werkgroep (drs. E. Cools, mevr. drs. B. van Dijkum-de Jong, mr. G. P. Hauer, A. Platteeuw, drs. H. H. Smits) geeft in deze brochure een verkenning van*

de mogelijkheden van inspraak van de direct betrokkenen bij benoeming en aanstelling van een nieuwe functionaris."

15. *Ondernemingsraden en medezeggenschap. Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden*, B.W.M. Hövels, P. Nas.
"Het onderzoek wordt uitgevoerd door het Instituut voor Toegepaste Sociologie (drs. B. W. M. Hövels, dr. J. M. van Westerlaak) met medewerking van drs. P. Nas, verbonden aan het Sociologisch Instituut van de Katholieke Universiteit Nijmegen. Het onderzoek wordt mede gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Sociale Zaken. De Begeleidingscommissie, waarvan het secretariaat bij de COP berust, kwam in 1974 driemaal bijeen om de voortgang van het onderzoek te bespreken"
 De Begeleidingscommissie bestond uit L.J.M. de Leede (voorzitter) en namens de Stichting J.J. Dieleman, J. Leerdam en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

1977

Uit het bestuur trad terug L.W. Wansink (penningmeester). Tot het bestuur trad toe L.F. Ploeger (NS). Door het bestuur is J.J.M. Oostenbrink benoemd tot penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Uit de Adviescommissie traden terug H.W. Ouweleen en J.J.J. van Dyck.

PUBLICATIES

16. *Inkomens op tafel. Persoonlijke meningen over eigen en andermans salaris*, Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, Samsom.
 Resultaten van een onderzoek onder salaris-trekkenden over feitelijke en gewenste verschillen in salaris, de factoren die deze verschillen mogen veroorzaken en openbaarheid van inkomens.
"Het onderzoek werd uitgevoerd door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (drs. L. M. H. J. van Geffen, ir. T. M. Keuzenkamp, dr. S. G. Lijftogt, W. Wijga).
Het onderzoek werd geheel door de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek gefinancierd. Samenstelling Begeleidingscommissie: Drs. E. Cools (voorzitter), medewerker Directiebureau Sociale Zaken N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken. C. P. Gülcher, directeur Personeelszaken SHV-Holdings N.V. Mr. C. P. Hauer, chef personeelsvoorziening en taakwaardering Nederlandse Spoorwegen N.V. Drs. J. J. M. Oostenbrink, secretaris van de vennootschap Koninklijke Bijenkorf Beheer. Mr. W. J. Wijnberg, hoofd afdeling Research en Documentatie Algemene Werkgevers-Vereniging. Mevr. drs. L. M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris)."

1978

Uit het bestuur traden terug J.J.M. Oostenbrink (penningmeester), J. Bakkum, C.P. Gülcher, R. Nolen en L.F. Ploeger. Tot het bestuur traden toe A.F. Brand (SHV), P.M. Burghouts (Rabobank), Chr.H.M. Clemens, (NS), E. Cohen Stuart (Hollandsche Beton Groep), R.P. Haveman (Unilever), G.H.O. van Maanen (Nedlloyd), J.L.M. Ruedisueli (Shell) en K. van 't Zet (Elsevier). Door het bestuur is P.J. van Dun benoemd tot penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Als waarnemer trad toe tot het bestuur H.J. Scheffer (KNAW⁴).

Uit de Adviescommissie trad terug R.P. Haveman.

1979

Uit het bestuur traden terug P.M. Burghouts, M. Davidse, J. Dudok van Heel, C. Muys en J.L.M. Ruedisueli. Tot het bestuur traden toe E.J. Bree (Shell), A.F.G. van Hoesel (Akzo), M.M. Lombaers (Hoogovens) en R.S.H. Mees (Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf).

Als waarnemer trad uit het bestuur H.J. Scheffer. Als waarnemer trad tot het bestuur van de Stichting toe H.R.W. Gokkel (KNAW).

“De Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek heeft in haar 15-jarig bestaan steeds tot doel gehad d.m.v. studies of onderzoek van sociale vraagstukken een bijdrage te leveren aan het functioneren van arbeidsorganisaties. Het laatste deel van deze zin geeft aan 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 bredere kring van bedrijven, en*
- *door, op onderzoek of ervaring gefundeerde concrete oplossingen aan te geven voor in veel organisaties bestaande vraagstukken.*

Het blijkt niet eenvoudig te zijn om deze doelstelling van beleidsrelevant onderzoek, steeds volledig waar te maken. Dit streven vormt het hoofdpunt van aandacht van het bestuur.

In het verslagjaar kreeg het bestuur hierbij waardevolle steun in de resultaten van een onderzoek dat door prof. dr. M. van de Vall over dit onderwerp werd uitgevoerd in opdracht van de Stuurgroep en mede gefinancierd door verschillende ministeries. In het verslagjaar verschenen twee publikaties over de resultaten van dit onderzoek (zie pag. 17).

Welke conclusies moet de Stuurgroep voor haar eigen beleid trekken uit deze onderzoeksresultaten? Een algemene lijn die uit het onderzoek naar voren komt is dat naarmate de relatie tussen onderzoeker en beleidsvoerder hechter is, het rendement van onderzoek voor het beleid groter is. Dit geldt voor alle fasen van onderzoek. In de voorbereidende fase betekent dit dat die onderwerpen dienen te worden geselecteerd die serieuze beleidsvragen in zich bergen van beleidsvoerders in arbeidsorganisaties.

Van minstens even groot belang is om een geselecteerd onderwerp zodanig uit te werken in een probleemstelling, dat de voor de praktijk meest relevante aspecten van dat onderwerp in het uit te voeren onderzoek worden belicht. Dit lijkt wellicht een logische en daardoor overbodige conclusie, maar in de praktijk blijkt maar al te vaak dat onderzoek over op zich belangrijk actuele vraagstukken leidt tot resultaten die voor beleidsvoerders geen enkele praktische waarde hebben. De oorzaak hiervan kan zijn dat beleidsvoerders onvoldoende invloed hebben uitgeoefend op de preciese vraagstelling in het onderzoek."

Bij het kiezen van methoden en technieken die nodig zijn voor het uitvoeren van een onderzoek zullen vooral onderzoekers hun specifieke deskundigheid moeten inbrengen in het overleg met de beleidsvoerders. Deze aanbevelingen sluiten aan bij een reorganisatie die in het verslagjaar door de Stuurgroep in haar eigen geledingen werd aangebracht. Besloten werd een nieuwe werkwijze te volgen voor het selecteren en uitwerken van onderzoeksonderwerpen. Deze taken werden ter voorbereiding voor het bestuur opgedragen aan een Programmacommissie. Deze commissie is geformeerd uit de actieve leden van de voormalige wetenschappelijke Adviescommissie en enkele actieve bestuursleden-beleidsvoerders".

Het bestuur heeft naar aanleiding van de wijziging van de structuur van de Stichting het doel en de werkzaamheden van de Programmacommissie in het jaarverslag 1979 als volgt geformuleerd.

"De Programmacommissie is een adviesorgaan van het Algemeen Bestuur van de Stuurgroep. Deze commissie doet voorstellen aan het bestuur over te bestuderen onderwerpen en over de wijze waarop deze onderwerpen nader dienen te worden uitgewerkt. In de commissie hebben adviseurs en bestuursleden van de Stuurgroep zitting."

De Programmacommissie was aan het einde van het verslagjaar als volgt samengesteld:

- J.C. Leerdam (Esso Nederland), voorzitter
- A.F. Brand (SHV)
- E. Cools (Philips' Gloeilampenfabrieken)
- H. de Jonge (Centrale Directie der PTT)
- J. Lanser, adviseur
- J.G. Neeteson, (Nederlandse Spoorwegen)
- P. van Schilfgaarde (Adviesbureau Arnhem)

- P.J. van Strien (RUG)
- W.J. Wijnberg (Algemene Werkgevers-Vereniging)
- K. van 't Zet (Elsevier NDU)
- Mw. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (VNO-NCW), secretaris.

PUBLICATIES

17. *Rendement van sociaal beleidsonderzoek*, M. van de Vall, B. van Dijkum-de Jong, Samsom.
In kort bestek de resultaten van een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de beleidsrelevantie en toepassing van sociaalwetenschappelijk onderzoek.
“Deze studie wordt alleen door de Stuurgroep gefinancierd. De Werkgroep bestaat uit de volgende personen: Mevr. drs. B. van Dijkum-de Jong (secretaris). Drs. E. Cools, medewerker directiebureau Sociale Zaken, NV Philips' Gloeilampenfabrieken. J. Lanser, adviseur. Drs. A. Mispelblom Beyer, hoofd personele zaken en organisatie Furness NV. Drs. J. G. Neeteson, chef Groep Stafontwikkeling, Nederlandse Spoorwegen NV. Mr. W. J. Wijnberg, hoofd van de afdeling research en documentatie Algemene Werkgevers Vereniging.”
18. *Begeleiden van veranderingen in organisaties. Case Study onderzoek uitgevoerd door het Coöperatief Adviesbureau voor personeelsbeleid B.A., J.H. Marsman, H.J.P. Hellema.*
Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op het succes van het doorvoeren van organisatieveranderingen.
De begeleidingscommissie bestond uit M. Davidse (voorzitter), J. Bakum, H.J. van Dongen, A. Mispelblom Beyer (Furness) en L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris).

1980

Uit het bestuur trad terug J. van Vucht Tijssen.

1981

Uit het bestuur traden terug A.F. Brand, F.J.E. Hogewind en J.F. Schobre. Tot het bestuur traden toe C.G.C. Hooft Graafland (SHV), J.A.C. de Koek van Leeuwen (Van de Bunt & Co.) en G.E. van Vliet (Ministerie SZW).

Uit de Programmacommissie traden terug A.F. Brand, J.G. Neeteson, P.J. van Strien. Tot de Programmacommissie traden toe G.J. Boerlijst (THT) en J.F. van Gemund (NS),

PUBLICATIES

19. *Ongeschoolde arbeid: Ga er (maar) eens aanstaan! Verslag van een onderzoek naar oplossingen voor de problematiek van ongeschoolde arbeid in een zevental*

industriële productiebedrijven, N.J.J.M. Bakker, J.W. van den Berg, G. Krijnen, J.W. Meyer en F.J.J.M. Wouters, Stenfert Kroese.

Een samenvattend verslag van een onderzoek naar de mogelijkheden om knelpunten ten aanzien van de ongeschoolde arbeid in de industrie op te heffen.

“Het onderzoek werd uitgevoerd door de Stichting Het Nederlands Economisch Instituut (drs. J.A.M. Heijke, drs. J.W. Meyer, drs. B.K. Tjioe) en het Instituut voor Toegepaste Sociologie (J.W. van den Berg, drs. G. Krijnen, drs. N.J.J.M. Bakker). Het onderzoek werd mede gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Sociale Zaken. Samenstelling Begeleidingscommissie: Namens de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek: drs. J.F. Schobre (voorzitter); mevr. drs. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres. Namens het ministerie van Economische Zaken: J.G.L. Berlott, plv. hoofd van de hoofdafdeling Produktiviteitsbevordering. Namens het ministerie van Sociale Zaken: drs. S.G. Stanmeyre, Directoraat-Generaal voor Algemene Beleidsaangelegenheden; drs. J. Engwerda; drs. H. de Wolf. Namens de COB: drs. J. Heuvelhorst, secretariaat COB (secretariaat) Namens de Raad van de Centrale Ondernemingsorganisaties RCO: drs. H.J.A. van de Kamp, adjunct-secretaris Nederlands Christelijk Werkgeversverbond; drs. J.A.P. Grevers, secretaris Verbond van Nederlandse Ondernemingen; drs. J.E.P. van Roosmalen, adjunct-secretaris Koninklijk Nederlands Ondernemers Verbond. Namens het FNV: drs. H.W.P. Schmitz, beleidsmedewerker FNV; G. Termorshuizen, economisch medewerker CNV.

20. *Deeltijdarbeid in het bedrijf*, N. Schoemaker, A. van Gageldonk, M. Dement, A. van Vianen, Samsom.

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar bedrijfsorganisatorische voor- en nadelen van deeltijdarbeid. Tevens worden suggesties gedaan voor een deeltijdarbeid-beleid voor ondernemingen.

De begeleidingscommissie bestond uit P. Winkel (voorzitter), D. Verbaan, P. van Schilfgaarde, J.M.J. van der Berg, P.A. de Ru en L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris).

1982

Uit het bestuur traden terug A.F.G. van Hoesel en A. Mispelblom Beyer. Door het bestuur is R.S.H. Mees benoemd tot waarnemend vicevoorzitter van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

“Wegens langdurige ziekte van drs. J.C. Leerdam werd drs. R.S.H. Mees, lid Raad van Bestuur Nederlandsche Middenstandsbank, benoemd tot waarnemend vice-voorzitter.”

Tot de Programmacommissie traden toe J. de Jong (IBM) en M.M. Lombaers (Hoogovens),

Vanaf 1 april 1982 wordt het secretariaat van de Stichting gevoerd door mw. B. van Dijkum-de Jong en mw. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres.

PUBLICATIES

21. *Trends in het sociaal beleid. Een literatuurverkenning van verwachtingen voor het sociaal beleid in de jaren tachtig*, B. van Dijkum-de Jong.
"In 1982 verscheen de publikatie Trends in het sociaal beleid, een literatuurverkenning van verwachtingen voor het sociaal beleid in de jaren tachtig. Het onderzoek werd uitgevoerd door een werkgroep bestaande uit de heren drs. E. Cools, J. Lanser, drs. A. Mispelblom Beyer, drs. J.G. Neeteson, mr. W.J. Wijnberg. Als rapporteur trad op mevr. drs. Van Dijkum-de Jong."

1983

Uit het bestuur traden terug R.P. Haveman en W.J. Wijnberg. Tot het bestuur traden toe L. Verhoeks (Algemene Werkgevers-Vereniging), N.J. Westdijk (Furness) en R. Willemsen (Akzo).

Tot 'fungerend voorzitter' van de Programmacommissie van de Stichting is H. de Jonge benoemd.

PUBLICATIES

22. *Leiding, besluitvorming, medezeggenschap. Samenvatting van het rapport 'Leiderschap en Besluitvorming in veranderend werkverhoudingen'*, J. Geersing, 1980, bewerkt door J. van Delden in 1983.
 Samenvatting van een onderzoek naar hoe het in de praktijk toegaat met inspraak in het werk en wat dat betekent voor de direct betrokkenen.
 De begeleidingscommissie bestond uit H. de Jonge (voorzitter), P.J. van Dun, J.G. Neeteson, J. van Vucht Tijssen, L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris).
23. *Management bij stagnatie. Een onderzoek van het S.S.W.O.*, P. van Schilfgaarde, T. Keuzenkamp, C.G. Zandvliet, Van Gorcum.
 Bij een twintigtal ondernemingen is nagegaan welke specifieke problemen het management ervaart in een tijd van stagnatie en welke maatregelen genomen worden om uit deze problemen te geraken.
"Het onderzoek werd uitgevoerd door prof. dr. P. van Schilfgaarde (projectleider), ir. T.M. Keuzenkamp (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek) m.m.v. C.G. Zandvliet, organisatie-adviseur."
 De begeleidingscommissie bestond uit G.H. Bast (voorzitter), J.G. Boerlijst, E. Cools, P.J. van Dun, K. van 't Zet, B. van Dijkum-de Jong (secretaris) en de externe deskundigen G. Elshof en W. van Looy.
 Gekozen tot 'Boek van het Jaar 1984' door de Orde van organisatie-deskundigen en -adviseurs (Ooa).

1984

“In het verslagjaar werd afscheid genomen van dr. G.H. Bast. Vele jaren was hij verbonden aan de Stuurgroep. Van 1967 tot 1973 als lid van de programmacommissie, vanaf 1973 als voorzitter van het bestuur. Tevens was hij in die periode lid van vele begeleidingscommissies van onderzoeken. De heer Bast, die als één van de eerste sociologen een leidinggevende functie in het bedrijfsleven vervulde, heeft een belangrijk stempel gedrukt op de ontwikkeling van de Stuurgroep. Wij zijn hem dan ook zeer erkentelijk voor de vele werkzaamheden die hij heeft verricht. Als voorzitter van de werkgroep die het project Toekomstig Arbeidsbestel voorbereidt, zal hij nog enige tijd met de Stuurgroep verbonden blijven. Het voorzitterschap van het bestuur werd overgedragen aan dr. M. Albrecht.

Het bereiken van onze doelgroep (leidinggevend in bedrijven) is een voortdurend punt van aandacht. Bekendheid van onze publikaties binnen de ondernemingen en organisaties die ons financieel steunen en bij ondernemend Nederland in zijn totaliteit is een voorwaarde voor het goed functioneren van de Stuurgroep. Onze doelstelling is immers het leveren van praktisch bruikbaar en beleidsrelevant onderzoeksmateriaal ten behoeve van de beleidsvoerders in ondernemingen en andere arbeidsorganisaties. In de komende tijd zal aan dit aspect van public relations bijzondere aandacht worden besteed.

In het bestuur van de Stuurgroep is eveneens gesproken over een naamsverandering. De huidige naam klinkt nogal zwaar. Het ligt daarom in het voornemen in 1985 de naam te veranderen. De Stuurgroep bestaat in 1985 twintig jaar. Deze gelegenheid zal worden aangegrepen om de Stuurgroep een nieuw gezicht te geven.”

Uit het bestuur traden terug Chr.H.M. Clemens, E. Cohen Stuart, C.G.C. Hooft Graafland, J.A.C. de Koek van Leeuwen, J.C. Leerdam, G.H.O. van Maanen en P. Winkel. Tot het bestuur traden toe M. Albrecht (Hoogovens), W.J.H. Beekman (HBM), A.F. Brand (SHV), F.L. van den Brand (Philips), H. van Londen (Horrington & de Koning), A.M. Messing (NS) en J.T.G. Uttien (DNB). Door het bestuur is M. Albrecht benoemd tot voorzitter van het bestuur en het dagelijks bestuur van de Stichting.

Tot voorzitter van de Programmacommissie van de Stichting is H. de Jonge benoemd.

PUBLICATIES

24. *Arbeidsduurverkorting: een beroep op creativiteit*, L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres, Van Gorcum.

Praktische brochure waarin wordt ingegaan op de vraag hoe gemaakte afspraken over arbeidsduurverkorting moeten worden uitgewerkt om een optimale bedrijfsvoering te bereiken.

“De werkzaamheden t.b.v. de brochure werden uitgevoerd door een werkgroep, bestaande uit: mr. F.W. Briët, Nederlandse Unilever Bedrijven BV; drs. W. van

Bruggen (vanaf 15 september 1983) en drs. H.L.A. Schijf (tot 1 oktober 1983), Nederlandse Philips Bedrijven BV; drs. J.J. Ouweland, Algemene Werkgeversvereniging; P. van Tilburg, Hoogovens Groep BV; drs. J.D. Wilton, Akzo Nederland BV; mw. drs. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (rapporteur). Samenstelling begeleidingscommissie. Namens bestuur en programmacommissie: Drs. F.P.J.M. Sweens (voorzitter), mr. M.M. Lombaers, drs. L. Verhoeks, dr. P. Winkel, mr. W.J. Wijnberg, mevr. drs. L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris). Vanuit de donateurskring: M.M. Bakker, Vereniging voor de Metaal- en de Electrotechnische Industrie FME. “

In hetzelfde jaar verscheen ook een 2e en laatste druk.

1985

De in het vorige jaarverslag aangekondigde naamsverandering heeft in op 12 december 1985 haar beslag gekregen bij notariële akte. De naam van ‘Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek’ is gewijzigd in ‘Stichting Management Studies’, hierna afgekort tot SMS. De aanleiding voor de naamswijziging is onderstaand opgetekend uit het jaarverslag 1985.

“In 1985 veranderden wij onze naam in: Stichting Management Studies. Deze naamswijziging werd ingegeven door het verkeerde beeld dat wij onder de oude naam – Stichting Stuurgroep Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek – bij velen opriepen: “een gezelschap van kamergeleerden die vanuit hun ivooren toren een aantal geschriften het licht doen zien”. Dat beeld is het tegendeel van hetgeen wij beogen, namelijk: het verrichten en publiceren van studies over onderwerpen die relevant zijn vanuit de praktijk van het ondernemen. Pas wanneer onderzoek een beter inzicht kan geven in actuele onderwerpen of suggesties kan opleveren voor de oplossing van reële knelpunten, zullen wij besluiten tot het doen van een onderzoek. Wij richten ons dan ook op praktische, eenvoudige, kortlopende onderzoeken met een beperkt budget die voor onze donateurs een optimaal resultaat opleveren. De rapportage van het onderzoek moet kort, helder en leesbaar zijn voor diegenen in ondernemingen voor wie de materie relevant is.”

“Voor het realiseren van de doelstelling om praktijkrelevante studies op te leveren is ook van belang dat het Bestuur van de Stichting Management Studies wordt gevormd door personen uit ondernemingen die daarin een leidinggevende positie innemen en derhalve de betekenis van een onderzoek voor het beleid van de onderneming goed kunnen inschatten.

In onze Programmacommissie – die voor het bestuur een belangrijke ondersteunende taak vervult bij de selectie en uitwerking van onderzoeksonderwerpen – zijn naast bestuursleden tevens leden opgenomen met een meer wetenschappelijke achtergrond. Deze commissie is daardoor een gelijkwaardige partner in het overleg met onderzoeksinstellingen.

Door de samenstelling van het Bestuur en Commissies en door de werkwijze in de Stichting onderscheiden wij ons van andere organisaties die op hetzelfde terrein werk-

zaam zijn: de te bestuderen onderwerpen worden vanuit ondernemingen zelf naar voren gebracht, terwijl anderzijds bij de uitvoering en rapportage van studies toch volledige objectiviteit wordt nagestreefd.

De Stichting Management Studies telt momenteel een 60-tal donateurs. Wij menen dat meer ondernemingen zouden moeten participeren in onze activiteiten. Een breder draagvlak stelt de Stichting in staat meer activiteiten te ontplooien die voor ondernemingen vruchten kunnen afwerpen. Voor ondernemingen is het donateurschap interessant omdat ze via onze publikaties, symposia en deelname aan projecten over de aanpak van praktische knelpunten worden geïnformeerd. Donateurs die actief betrokken (willen) zijn bij de activiteiten van de Stichting kunnen tevens invloed uitoefenen op het onderzoeksbeleid."

Uit het bestuur traden terug E.J. Bree, M.M. Lombaers, N.J. Westdijk en R. Willemssen. Tot het bestuur traden toe C.P.E.J.M. van Lamsweerde (Shell), M.H. van Mens (Unilever), E. Oosterhoff (Aegon) en C. van Woudenberg (Akzo).

"De programmacommissie is een adviesorgaan van het bestuur van de Stichting Management Studies. Deze commissie doet voorstellen aan het bestuur over te bestuderen onderwerpen en over de wijze waarop deze onderwerpen nader dienen te worden uitgewerkt. In de commissie hebben adviseurs en bestuursleden van de Stichting zitting."

Uit de Programmacommissie traden terug J.F. van Gemund en M.M. Lombaers. Tot de Programmacommissie trad toe A.M. Messing (NS).

PUBLICATIES

25. *Automatisering binnen Personeelszaken*, A.M. Bunjes, G.J.A. Visser, Van Gorcum.

Een ordening van mogelijkheden en moeilijkheden bij het verwerken en benutten van personeelsgegevens met behulp van de microcomputer.

De begeleidingscommissie bestond uit M.M. Lombaers (voorzitter), A.F. Brand, J.J. Ouweland, J.Th. Tammeling (Ahold), C. van Woudenberg en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

26. *Flexibele automatisering, een uitdaging voor management*, J.G. Boerlijst, J.J. Krabbendam, P. van Schilfgaarde, J.A.M. Willenborg, SMO-Informatief⁸⁵⁻³.

De introductie van flexibele automatisering in de productie heeft consequenties voor vrijwel de gehele organisatie. Deze studie behandelt de problemen waarmee management geconfronteerd wordt.

"Het oriënterend onderzoek wordt uitgevoerd door prof. dr. P. van Schilfgaarde (organisatie-adviseur) en prof. dr. J.G. Boerlijst, ir. J.J. Krabbendam en drs. J.A.M. Willenborg van de afdeling Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Twente].

Samenstelling begeleidingscommissie. Namens bestuur en programmacommissie: dr. P. Winkel (voorzitter), drs. R.S.H. Mees, dr. G.E. van Vliet, mevr.drs. B. van Dijkum-de Jong (secretaris). Vanuit de donateurskring: prof. T. Kumpe, beleidsadviseur Corporate TEO, Philips International. Externe deskundige: ir. H. Timmerman, projectleider Stichting Toekomstbeeld der Techniek."

1986

Uit het bestuur traden terug H. de Jonge en K. van 't Zet. Tot het bestuur trad toe F.F. van Schaik (Elsevier).

Uit de Programmacommissie trad terug J. Lanser. Tot de Programmacommissie trad toe F.F. van Schaik (Elsevier).

PUBLICATIES

27. *Angst voor veranderen? Een mythe! Of hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*, J.G. Wissema, H.M. Messer, G.J. Wijers, Van Gorcum.
Hoe kan het management de veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroten. Deze publicatie bevat een aantal do's en don'ts voor het managen van veranderingsprocessen.
De begeleidingscommissie bestond uit F.P.J.M. Sweens (voorzitter), E. Cools, H. de Jonge, J. de Jonge en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
In 1996 beleefde dit boek de 7e en laatste druk.

1987

Uit het bestuur traden terug A.F. Brand en J. Hollander. Tot het bestuur traden toe J.A. Dortland (VNO), J.F. Maassen (Shell) en F.E. Litjens (Centrale Directie PTT).

Uit de Programmacommissie traden terug H. de jonge (voorzitter), W.J. Wijnberg en K. van 't Zet. Tot de Programmacommissie traden toe H. van der Meulen (adviseur) en J. Verduijn (Hoogovens). Tot voorzitter van de Programmacommissie van de Stichting is A.M. Messing benoemd.

PUBLICATIES

28. *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*, J.G. Wissema, Van Gorcum.
Onder welke omstandigheden is unit management een goede organisatievorm: wat zijn mogelijke vormen van unit management en wanneer is welke vorm toepasbaar.
De begeleidingscommissie bestond uit A.M. Messing (voorzitter), E. Cools, C.P.E.J.M. van Lamsweerde, H. van Londen, H.J. Meijer, J.T.G. Uttien en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

“Eén van de publicaties die op deze manier tot stand kwam werd door de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs (OOA) gekozen tot ‘Boek van het jaar 1988’. Het betreft ‘Unit Management, het decentraliseren van ondernemerschap’ geschreven door prof.dr.ir. J.G. Wissema. Het onderzoek dat aan deze publicatie voorafging werd in opdracht van onze Stichting uitgevoerd. Vertegenwoordigers van de SMS waren zowel bij de uitwerking van het onderzoek als bij de rapportage van de onderzoeksuitkomsten nauw betrokken. Het boek werd uitgebracht in de SMS-reeks van uitgeverij van Gorcum & Co.”

In het jaar 1991 verscheen de 4e herziene en laatste druk.

29. *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*, Geert Sanders, Bram. Neuijen, Van Gorcum.

Wat zijn de effecten van een bedrijfscultuur: hoe kan die cultuur worden gediagnostiseerd en beïnvloed.

“Prof. dr. G. Hofstede en dr. G. Sanders hebben in het kader van de Stichting IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), een onderzoek uitgevoerd bij een aantal Nederlandse en Deense bedrijven naar hun cultuur. G. Sanders en B. Meijer hebben de resultaten uit het Nederlandse deel van dit onderzoek voor de SMS beschreven.”

De begeleidingscommissie bestond uit J. Hollander, H. de Jonge, L. Verhoeks en B. van Dijkum-de Jong, (secretaris).

In het jaar 1992 verscheen de 4e herziene druk en in 2009 verscheen de 8e en laatste druk.

1988

Uit het bestuur traden terug W.J.H. Beekman en F.L. van den Brand. Tot het bestuur trad toe J.G. Scheurer (Philips). Als waarnemer trad terug uit het bestuur J.J.B.M. van Hoof.

“Tijdens het schrijven van dit jaarverslag [1989] ontvingen wij bericht van het overlijden van ons bestuurslid drs. F.P.J.M. Sweens, lid van de Raad van Bestuur en directeur Sociaal Beleid van DAF Trucks B.V. In de heer Sweens verliezen wij een bestuurslid die een creatieve visie had op de onderwerpen die voor het sociaal beleid in ondernemingen van belang zijn. Als voorzitter en lid van een aantal begeleidingscommissies van onderzoeken heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van een aantal interessante SMS-publicaties.”

PUBLICATIES

30. *VUT, nu en straks*, D.B.J. van Koningsveld, P.J. van Ginneken, Van Gorcum.

Een onderzoek naar de voor- en nadelen van de VUT voor ondernemingen. Tevens worden enkele ontwikkelingen behandeld die van belang zijn voor de toekomst van de VUT.

De begeleidingscommissie bestond uit W.H.J. Beekman (voorzitter), J.G. Boerlijst, J.W. Janssen, P. van Schilfgaarde, mw. V. Schregardus, B. van Dijkum-de Jong (secretaris)

31. *De drie raden, het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad*, J.Z. Heijink m.m.v. J.A.P. van Hoof, H.J.J.M. Bakker, bewerkt door E. Cools, Van Gorcum.

Verslag van een onderzoek bij drie ondernemingen naar de invloed die Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad hebben uitgeoefend op belangrijke reorganisatie-besluiten. Tevens is nagegaan wat hiervan de gevolgen waren voor de bestuurbaarheid en de effectiviteit van de onderneming.

De begeleidingscommissie bestond uit J. Lanser (voorzitter), E. Cools, P.J. van Dun, R.P. Haveman, J.G.M. Schimmel, G.E. van Vliet, K. van 't Zet en B. van Dijkumde Jong (secretaris).

32. *De flexibele onderneming. Mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten*, P. van Schilfgaarde, mw. W.J.M. Cornelissen, Van Gorcum.

Een studie naar de behoefte aan flexibiliteit in verschillende soorten ondernemingen en de instrumenten die gebruikt kunnen worden om de flexibele inzet van personeel te vergroten.

De begeleidingscommissie bestond uit C. van Woudenberg (voorzitter), F.F. van Schaik, L. Verhoeks, J.T.G. Uttien en B. van Dijkumde Jong (secretaris)

1989

Uit het bestuur traden terug J.F. Maassen en L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris). Tot het bestuur traden toe B.C.M.I. Beusmans (Akzo), J.P.M. Janssen (Heijmans), H.J.A. van de Kamp (NCW), P.H.A.M. Otten (Shell), E.J. Rongen (DSM) en B. van Dijkumde Jong (VNO). Door het bestuur is B. van Dijkumde Jong benoemd tot secretaris van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS

“In het verslagjaar overleed drs. E. Cools, wetenschappelijk medewerker afdeling Arbeidsverhoudingen en Personeelszaken Nederlandse Philips Bedrijven B.V.. De heer Cools was vanaf 1971 lid van de Programmacommissie en heeft door zijn grote kennis van en gevoel voor veranderingen in belangrijke mate een stempel gedrukt op het onderzoeksprogramma van de SMS.”

Uit de Programmacommissie trad terug L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris). Tot de Programmacommissie traden toe P.J. Vos (Industriebond FNV) en B. van Dijkumde Jong. Tot secretris van de Programmacommissie en de Begeleidingscommissies van SMS is B. van Dijkumde Jong benoemd.

“Aan het eind van het verslagjaar nam mevrouw van Hoogstraten afscheid van de SMS. Zij was sinds 1976 secretaris van de Stichting, het bestuur en van vele commissies. Ook heeft zij de redactie van het boekje ‘Arbeidsduurverkorting; een beroep op creativiteit’ verzorgd. Mevrouw van Dijkum heeft de werkzaamheden van mevrouw van Hoogstraten overgenomen”

1990

Op 5 maart 1990 heeft het bestuur bij notariële akte het doel van SMS gewijzigd evenals de criteria voor de samenstelling van het bestuur.

Artikel 2 lid 1 komt te luiden:

De Stichting heeft ten doel sociale en sociaal-organisatorische vraagstukken, welke van belang geacht kunnen worden voor Nederlandse ondernemingen en andere arbeidsorganisaties, te doen bestuderen of meningen daarover te doen verzamelen en door publicatie van studieresultaten en/of meningen een bijdrage te leveren tot het inzicht in de aard en omvang van deze vraagstukken of tot het gesprek erover.

De Stichting beoogt niet het maken van winst.

Artikel 4 komt te luiden:

Het Bestuur der Stichting bestaat uit tenminste vijftien leden. Het Bestuur der Stichting is bevoegd zichzelf door coöptatie aan te vullen en uit te breiden.

Tot leden van het Bestuur kunnen slechts worden benoemd natuurlijke personen, die een vooraanstaande positie innemen in ondernemingen of andere arbeidsorganisaties.

De leden van het Bestuur hebben zitting voor een periode van vier jaren, waarna herbenoeming kan plaatsvinden.

In afwijking van het bovenstaande kan het Bestuur het lidmaatschap van leden van het Bestuur die niet meer voldoen aan bovengenoemd criterium voor het lidmaatschap, bestendigen voor de duur van maximaal één jaar.

Uit het bestuur traden terug J.P.M. Janssen, R.S.H. Mees (vicevoorzitter), E. Oosterhoff en F.F. van Schaik. Tot het bestuur trad toe G.H.O. van Maanen (NMB Postbank Groep). Door het bestuur is A.M. Messing benoemd tot vicevoorzitter van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Uit de Programmacommissie traden terug A.M. Messing (voorzitter) en P.F. van Schaik. Tot de Programmacommissie traden toe J.G. Scheurer (bestuurslid), W. Dijkema (Loeff, Claeys, Verbeke) en mw. D.J. Wolff-Albers (WRR). Tot voorzitter van de Programmacommissie van SMS is J.G. Scheurer benoemd.

PUBLICATIES

33. *Leiden en leren leiden*, Hans van Londen, Van Gorcum.
Een opstellenbundel over concernorganisatie, decentralisatie en de consequenties van de nieuwe organisatievormen voor management development.
De begeleidingscommissie bestond uit A.M. Messing (voorzitter), J.F. van Duyn (Hoogovens), P. de Hen (Elsevier), H.H. van Mens (Unilever) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
34. *Verzelfstandiging. Over strategische en organisatorische overwegingen voor het zelfstandig maken van concerndochters*, R.A.P. Annink, Van Gorcum.
Een onderzoek naar de relaties tussen concerns en concernonderdelen en naar de factoren die tot een (succesvolle) verzelfstandiging leiden.
De begeleidingscommissie bestond uit F.F. van Schaik (voorzitter), J.W. Baud (ASM-Fico Tooling), P.G. van Bruggen (Coopers & Lybrand), E.H. Smid (Atlas Venture), L. Verhoeks, (Algemene Werkgevers-Vereniging) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
Het boek is gekozen tot 'Boek van het Jaar 1991' door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).
35. *Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties. Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit*, C.D. Loen, P. van Schilfgaarde, Van Gorcum.
Op basis van de ervaringen van een aantal ondernemingen wordt ingegaan op de concrete mogelijkheden tot grotere flexibiliteit binnen vaste arbeidsovereenkomsten.
De begeleidingscommissie bestond uit R. Ruules (voorzitter), F.J.C.M. Baas (Algemene Werkgevers-Vereniging), A.J. Broekhuis (Bijenkorf), W.A. van Bruggen (Philips), A. Grijpma (ABN AMRO), J.E. Lagerweij (Bijenkorf), A.B.M. van Maanen (IBM), R.J.W. Mommers (ABN AMRO) en L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres (secretaris).

1991

"In het verslagjaar werd afscheid genomen van dr. M. Albrecht. Vanaf 1984 vervulde hij het voorzitterschap van de Stichting Management Studies. In de periode waarin hij voorzitter was werd een steeds grotere nadruk gelegd op de relevantie die SMS-onderzoeken moesten hebben voor het management van ondernemingen. Het aantal donateurs kon in deze periode aanzienlijk worden uitgebreid. Verbreding van de doelgroep tot het management van non-profit organisaties kreeg gestalte in de vorm van een statutenwijziging. Het bestuur is Max Albrecht zeer erkentelijk voor de inzet waarmee hij de SMS in deze succesvolle periode heeft geleid."

Uit het bestuur traden terug M. Albrecht (voorzitter), B.C.M.I. Beusmans, F.E. Litjens en G.E. van Vliet. Tot het bestuur traden toe H.J. Brouwer (Philips), M.M.V. van Dis (Heidemij), F.C.A. van Haasteren (Randstad), R.W.P.A.M. de Leij (Akzo), R.A. Nieuwenhoven (Koninklijke PTT Nederland) en A.C.J.M. van

der Stee (Nationale Nederlanden). Door het bestuur zijn P.J. van Dun en G.H.O. van Maanen benoemd tot respectievelijk voorzitter en penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Uit het bestuur trad terug H.R.W. Gokkel (waarnemer). Tot het bestuur trad toe als waarnemer mw. I. van Rijn, secretaris Sociaal-Wetenschappelijke Raad Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

PUBLICATIES

36. *Inzicht in uitbesteding. Ondernemingsstrategie en besturing*, G. Hiemstra, J.J. van Tilburg, Van Gorcum.
Op basis van de praktijkervaringen van 15 ondernemingen gaan de auteurs in op de strategische aspecten van een beslissing om activiteiten uit te besteden. Tevens wordt ingegaan op de nieuwe besturingsprocessen die ontstaan na de uitbesteding.
De begeleidingscommissie bestond uit J.G. Scheurer (voorzitter), J.G. Boerlijst, P.A. von Dewall, P. van Rijn, B. van Dijkum-de Jong (secretaris). In het jaar 1993 verscheen de 2e en laatste druk.
37. *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*, P.T. Bolwijn, T. Kumpe, Van Gorcum.
Een studie over de ontwikkeling van de concurrentiestrijd in de afgelopen decennia. De gehanteerde analyse verschaft inzicht in de wijze waarop ondernemingen nu en in de komende jaren aan de markt eisen kunnen voldoen.
De begeleidingscommissie bestond uit A.M. Messing (voorzitter), L. Verhoeks, P.J. Vos en B. van Dijkum-de Jong (secretaris). In het jaar 1998 verscheen de 4e herziene en laatste druk.

1992

Uit het bestuur traden terug H.J. Brouwer, P.H.A.M. Otten en A.C.J.M. van der Stee. Tot het Bestuur traden toe A.W.A. de Haas (Philips), J. de Jong, H.A.P.M. Pont (Ministerie BZK), B.J. Runderkamp (Shell) en P.M.F. Visser (Hoogovens).

Tot de Programmacommissie trad toe H.F. Prins (NS).

PUBLICATIES

38. *Unit management: Entrepreneurship and coordination in the Decentralised firm*, Hans Wissema, Financial Times.
39. *De manager en het verzuim. Een beter bedrijfsresultaat met minder ziekteverzuim en minder arbeidsongeschiktheid*, Th. Broersen, V. Vrooland, m.m.v. A.J. Klomps en H. Kommers, Van Gorcum.

Een boek over de oorzaken van verschillen in verzuim- en arbeidsongeschiktheidscijfers tussen ondernemingen. Tevens bevat het een handleiding voor een geïntegreerd ziekteverzuimbeleid.

De begeleidingscommissie bestond uit M.H. van Mens (voorzitter), G.H.O. van Maanen, A.E.C. Pothuizen, L. Verhoeks, Algemene Werkgevers-Vereniging, P.J. Vos, C. van Woudenberg en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het jaar 1993 verscheen de 2e en laatste druk.

1993

“De Stichting Management Studies vervult een unieke functie in het Nederlandse arbeidsbestel. In een gezamenlijke inspanning van ongeveer 70 ondernemingen, non-profit organisaties en werkgeversorganisaties wordt via de activiteiten van de SMS een bijdrage geleverd aan de verhoging van de kwaliteit van het sociaal en organisatorisch beleid van arbeidsorganisaties. In opdracht van de SMS worden vraagstukken waarmee management te maken heeft of krijgt, op wetenschappelijk verantwoorde wijze onderzocht. Doel van deze onderzoeken is het management te voorzien van inzichten waarmee de eigen situatie beter geanalyseerd en beoordeeld kan worden. Verschillende oplossingsrichtingen worden bekeken op relevantie en toepasbaarheid in verschillende situaties.

Door deze gerichtheid op beleidsrelevante bestudering van actuele managementvraagstukken leveren de onderzoeken van de SMS een waardevolle bijdrage aan de kennisvorming rond de betreffende vraagstukken. Veel managementliteratuur volgt nogal kritiekloos nieuwe trends; de SMS-onderzoeken trachten aan te geven welke aspecten wel en welke niet effectief zijn in specifieke Nederlandse situaties. “Ontmythologisering” en toepasbaarheid zijn in SMS-kring in dit kader geliefde begrippen.

Natuurlijk heeft SMS-onderzoek niet de specificiteit die een op de onderneming toegespitst advies kan bereiken. Door heel bewust te kiezen voor onderzoek van bepaalde situaties wordt echter getracht een brug te slaan tussen algemene noties en theorieën en de specifieke situatie waarin een bepaalde onderneming of arbeidsorganisatie verkeert.

Het Bestuur en de Programmacommissie van de Stichting Management Studies beschouwen het waarborgen van de beleidsrelevantie van de onderzoeken als hun belangrijkste taak. Dit vraagt een grote betrokkenheid van bestuursleden en leden van de Programmacommissie bij de activiteiten van de SMS. Zij worden geacht hun kennis en ervaringen met de onderzochte vraagstukken over te dragen aan de onderzoekers van een bepaald project en om de onderzoeksuitkomsten voortdurend kritisch te bezien op hun waarde voor de praktijk.

Ook de donateurs worden regelmatig betrokken bij de begeleiding van onderzoek. Dit gebeurt met name als verwacht mag worden dat de inbreng van ervaringen uit verschillende sectoren of uit een specifieke sector tot een verrijking van het onderzoek zal leiden. Door een goede band met de donateurs te onderhouden hoopt de SMS ook in de komen-

de jaren over voldoende enthousiaste leden van Begeleidingscommissies uit de donateurskring te kunnen beschikken.

Deze actieve betrokkenheid vormt de sterkte van de SMS, maar stelt ook beperkingen aan de omvang van de activiteiten. Doordat persoonlijke begeleiding van onderzoeksprojecten veel tijd kost, kunnen slechts een klein aantal onderwerpen tegelijk in studie worden genomen. Het Bestuur accepteert deze beperking omdat zij erom overtuigd is dat de meerwaarde van SMS-onderzoek juist ligt in de sterke relatie met de praktijk van management.

In de afgelopen jaren zijn gemiddeld twee onderzoeken per jaar gepubliceerd. Uiteraard kunnen hierdoor niet alle actuele vraagstukken door een SMS-onderzoek worden verkend. Op de leden van de Programmacommissie rust de belangrijke taak juist die onderwerpen te kiezen die actueel zullen worden en waarbij onderzoek een bijdrage kan leveren aan het verkrijgen van een beter inzicht in de problematiek.

Aangezien binnen Nederland geen organisaties bestaan met vergelijkbare werkwijzen, is het voortbestaan van de SMS van wezenlijke betekenis. Financiële steun vanuit een brede donateurskring is hiervoor noodzakelijk. In het komende jaar zal daarom met verhoogde inspanning gestreefd worden naar uitbreiding van de donateurskring. Ook zal de nodige energie worden gestoken in het uitdragen van de SMS-doelstellingen en werkwijzen aan bedrijven, non-profit organisaties, werkgeversorganisaties, overheid etc.

De verkoopcijfers bewijzen dat de SMS-publicaties in een brede en groeiende kring worden gelezen. Vanuit verschillende gremia wordt waardering uitgesproken voor de "SMS-reeks" als waarborg voor kwaliteit en management-relevantie. Regelmatig worden SMS-onderzoeken gebruikt om bepaalde vraagstukken in eigen (management)kring te bespreken. Het Bestuur ziet in deze ontwikkelingen een bewijs dat de uitgezette koers ertoe zal leiden dat de Stichting Management Studies ook in de toekomst mag worden beschouwd als de organisatie waarin het bedrijfsleven en non-profit arbeidsorganisaties de krachten bundelen om de kwaliteit van het managementhandelen te verhogen."

Uit het bestuur traden terug G.H.O. van Maanen, M.H. van Mens, A.M. Mes-sing, E.J. Rongen en B.J. Runderkamp. Tot het Bestuur traden toe B. de Beer (Shell), W. Davidzon (Westland Utrecht), P.A.F.W. Elverding (DSM), H.J. Kete-laar (Unilever), R. van Ommeren (ABN AMRO) en A.E.C. Pothuizen (NS). Door het bestuur zijn M.M.U. van Dis en Uttien benoemd tot respectievelijk vicevoor-zitter en penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Uit de Programmacommissie traden terug J.G. Boerlijst, P. van Schilfgaarde, J. Verduijn en A.D. Wolff-Albers. Tot de Programmacommissie traden toe H.LE. Dijkhuis-Potgieser (PTT Research) en J.J.B.M. van Hoof (RUL).

PUBLICATIES

40. *Veertig-plussers in de onderneming*, J.G. Boerlijst, B.I.J.M. van der Heijden, A. van Assen, Van Gorcum.
Een onderzoek naar functies en functioneren van veertig-plussers in een tiental ondernemingen en arbeidsorganisaties. Op grond van de onderzoeksuitkomsten doen de auteurs aanbevelingen voor een beleid dat onnodig verouderen en disfunctioneren van medewerkers voorkomt.
Drs J.J.F. van den Bergh-prijs 1995
In 1994 verscheen de 2e en laatste druk.
41. *Verplattung van organisaties*, D. Keuning, W. Opheij, T.H. Maas, m.m.v. J. Duyser, Van Gorcum.
Aan de hand van 6 cases van grote Nederlandse ondernemingen die het aantal managementlagen in hun organisatie hebben verminderd, biedt dit boek de manager inzicht in het waarom en hoe van het verplatten van organisaties.
De begeleidingscommissie bestond uit H.J. Brouwer, J.G. Boerlijst, W. Dijkema, D.B.J. van der Leest (Coopers & Lybrand), A.M. Messing en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
In het jaar 1993 verscheen de 2e en laatste druk.

1994

“Uiteraard willen we niet voorbij gaan aan de rol die de onderzoekers/auteurs spelen bij de verspreiding van de onderzoeksuitkomsten. Via advisering, voordrachten, artikelen dragen zij de opgedane kennis uit en bouwen ze nieuwe, verwante expertises op. De Stichting Management Studies staat in dit proces slechts op de achtergrond. Echter dankzij de inbreng van de leden van Begeleidingscommissies zijn de onderzoekers wel geattendeerd op de vragen die bij het management leven m.b.t. de onderzochte problematiek.

Door deze inbreng kan gedurende het onderzoek de beleidsrelevantie voor de praktijk voortdurend worden bewaakt.

De rol van de SMS in het bevorderen van het gebruik van de opgedane kennis richt zich m.n. op de donateurs. Via (besloten) donateurssymposia wordt gestreefd naar overdracht van de onderzoeksuitkomsten naar de aangesloten ondernemingen en non-profit organisaties.

17 Juni 1965 passeerde de oprichtingsakte van de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek. Hiermee werd het mogelijk een fonds te vormen waarmee ondernemend Nederland in een gezamenlijke inspanning onderzoek kon laten verrichten naar onderwerpen die voor alle arbeidsorganisaties relevant waren. Dertig jaar later mogen we constateren dat de oprichters hiermee een organisatie hebben opgericht die haar nut heeft bewezen. Het huidige Bestuur ziet het als zijn taak de kwaliteit van de activiteiten van de Stichting Management Studies te bewaken en zo mogelijk te verbeteren. Daarnaast zal de aandacht zich in de komende tijd nog meer richten op het bevorderen van het gebruik van de onderzoeksuitkomsten.

Hierbij wordt gedacht aan het vaker organiseren van donateurssymposia; het stimuleren van studie- en discussiebijeenkomsten bij donateurs; het attenderen van opleiders en congresorganisatoren op de relevantie van SMS-publikaties. Met deze activiteiten hoopt de Stichting Management Studies het management van ondernemingen en non-profit arbeidsorganisaties nog vele jaren van dienst te kunnen zijn."

Uit het bestuur traden terug H.A.P.M. Pont en C. van Woudenberg. Tot het bestuur trad toe P.F. Hartman (KLM).

PUBLICATIES

42. *De nieuwe werknemer?! Een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan*, A.W. de Korte, J.F. Bolweg, Van Gorcum.

Een verkennende studie naar veranderingen in de wensen en verwachtingen van jonge werknemers ten aanzien van hun werk en arbeidsorganisatie. Tevens gaan de auteurs in op de consequenties van één en ander voor het managementhandelen.

De begeleidingscommissie bestond uit J.G. Schemer (voorzitter), F.C.A. van Haasteren, J.J. van Hoof, P.L. Koopman (VU), R.W.P.A.M. de Leij, J.T.G. Uttien, P.J. Vos en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het jaar 1996 verscheen de 3e en laatste druk.

43. *Unit management II Ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming*, Johan G. Wissema, Van Gorcum.

Op basis van de ervaringen bij vijf ondernemingen die tot één of andere vorm van unit management zijn overgegaan, gaat de auteur in op vragen als: wat is unit management, wanneer is het toepasbaar, onder welke voorwaarden is het succesvol.

De toenmalige begeleidingscommissie bestond uit A.M. Messing (voorzitter), E. Cools, C.P.E.J.M. van Lamsweerde, H. van Londen, H.J. Meijer, J.T.G. Uttien en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het verslagjaar verscheen een geheel herziene en aangevulde druk van het in 1987 verschenen boek *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*. In het jaar 2001 verscheen de 3e en laatste druk.

44. *Horizontale synergie. De lastige praktijk van het realiseren van synergie bij decentrale ondernemingen*, G.J. Wijers, Van Gorcum.

Onderzoek naar mogelijkheden voor het realiseren van synergie tussen business units van gedecentraliseerde ondernemingen. Op basis van onderzoek bij vijf ondernemingen wordt ingegaan op de vraagstukken waarvoor het management van concerns zich gesteld ziet als men deze vorm van synergie wil realiseren.

"Het onderzoek werd uitgevoerd door dr G.J. Wijers, ten tijde van het onderzoek managing partner van Horrington & de Koning a member of The Boston Consulting Group. Enkele dagen nadat hij het concept-eindrapport aan de Begeleidingscommissie had voorgelegd, werd de heer Wijers benoemd tot Minister van Econo-

mische Zaken. Het onderzoek werd begeleid door een commissie bestaande uit de volgende personen: mr A.W.A. de Haas, Nederlandse Philips Bedrijven B.V. (voorzitter); R.C. van den Berg, Kon. Ahold N.V.; prof.dr.s H. van Londen, Horringa & de Koning/The Boston Consulting Group; ir H.F. Prins, Nederlandse Spoorwegen N.V.; drs W. Rietveld, IBM Nederland N.V. en merouw drs B. van Dijkum-de Jong, Stichting Management Studies (secretaris)."

1995

Uit het bestuur traden terug M.M.U. van Dis en P.F. Hartman. Tot het Bestuur traden toe A.H.C. Annink (Ministerie BZK), W.G.M. Rupert (Heidemij) en C. van Woudenberg (KLM). Door het bestuur is P.A.F.W. Elverding benoemd tot vicevoorzitter van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Tot de Programmacommissie traden toe F.A. von Dewall (ING) en G.W. Kreffer (Ministerie BZK).

PUBLICATIES

45. *Management transfers. Kansen en risico's bij het werven van extern management*, D.J. Schoenmaker, B. Boivin, Van Gorcum.

Verkennd onderzoek naar het voorkomen van management-transfers en de gevolgen daarvan voor het wervings- en selectiebeleid van ondernemingen. De onderzoeker ontwikkelt een risico-analyse-matrix, waarmee de risico's van het aantrekken van een manager die niet geheel aan het functieprofiel voldoet, kunnen worden ingeschat.

De begeleidingscommissie bestond uit M.M.U. van Dis (voorzitter), A.W.J.E. van de Bunt, W. Dijkema, F.F. van Schaik, J. Stevens (Unilever), P.H. Woltman (PTT Telecom) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

46. *Besturing van professionele organisaties. Van praktijk naar onderneming*, A.B.M. van Poucke, H.E. van Wijk, Van Gorcum.

Aan de hand van 9 casestudy's bij commerciële organisaties van professionals uit de advocatuur, accountancy, organisatie-adviesbranche, notariaat, raadgevend ingenieurs en architectuur wordt beschreven hoe de grootschalige veranderingsprocessen die deze organisaties thans doormaken succesvol kunnen worden gestuurd.

De begeleidingscommissie bestond uit L. Verhoeks (voorzitter), G. de Boer (Coopers & Lybrand), W. Dijkema, H.I.E. Dijkhuis-Potgieser, P.A.F.W. Elverding, J.T.G. Uttien en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

1996

Uit het bestuur trad terug H.J. Ketelaar. Tot het bestuur trad toe P.G.W. van Graas (Unilever).

Mw F.M. Labega is secretaresse van SMS.

PUBLICATIES

47. *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, J.B.R. Gaspersz, E.M. Ott, Van Gorcum.

Geen enkele onderneming of organisatie kan zijn medewerkers nog lifetime employment garanderen. Werknemers zullen veelvuldig van functie en van werkgever moeten veranderen. In de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer moet door de werkgever een nieuwe vorm van zekerheid worden ingebracht: aandacht voor behoud van employability (het vermogen om binnen of buiten de onderneming werk te krijgen). In dit boek wordt verslag gedaan van een onderzoek in een aantal ondernemingen naar mogelijkheden en randvoorwaarden voor bevordering van employability. De begeleidingscommissie bestond uit R.A. Nieuwenhoven (voorzitter), P.A.H. Bakker, J.J.B.M. van Hoof, R.W.P.A.M. de Leij, R.J.W. Mommers, L. Verhoeks, P.M.F. Visser, P.J. Vos en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het jaar 1998 verscheen de 3e en laatste druk.

1997

Uit het bestuur traden terug P.J. van Dun (voorzitter), J.G. Scheurer, W. Davidzon, J.A. Dortland, P.G.W. van Graas, H. van Londen, R. Van Ommeren, L. Verhoeks en P.M.F. Visser. Tot het Bestuur traden toe R.A.P. Annink (BCG), C. Blokland (Hoogovens), R.G.C. van den Brink (ABN AMRO), J. Diekmeijer (IBM), P.E. Jansen (Albert Heijn), N.J.J. van Kesteren (VNO-NCW), Ph.J. de Koning Gans (ING Groep), J.W.E. Neervens (ABP) en C.W. van der Waaij (Unilever). Door het bestuur zijn P.A.F.W. Elverding en C. van Woudenberg benoemd tot respectievelijk voorzitter en vicevoorzitter van het bestuur en dagelijks bestuur van SMS.

Uit de Programmacommissie traden terug J.G. Scheurer (voorzitter), L. Verhoeks en P.J. Vos. Tot de Programmacommissie traden toe R.W.P.A.M. de Leij (bestuurslid) en J. Wijkstra (Industriebond FNV). Tot voorzitter van de Programmacommissie van SMS is R.W.P.A.M. de Leij benoemd.

PUBLICATIES

48. *Decentralisatie van personeelsmanagement. Het dilemma tussen ondernemen en besturen*, D.J.B. van der Leest, G.R.A. de Jong, P.W.M. van Haaren, Van Gorcum.

Vrijwel alle (grote) organisaties hebben in de afgelopen jaren de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de bedrijfsvoering naar kleinere eenheden binnen de organisatie verschoven. Ook personeelsmanagement is in veel organisaties gedecentraliseerd. Door deze verschuiving moet personeelsmanagement nieuwe afwegingen maken: het management van de business units vraagt om op hun problemen toegesneden adviezen. vanuit het concern wordt om samenhang gevraagd.

Aan de hand van enkele casestudy's wordt in dit boek beschreven hoe arbeidsorganisaties met verschillende concernfilosofieën met dit dilemma omgaan.

De begeleidingscommissie bestond uit J.G. Scheurer (voorzitter), mw M.A. van den Broek (Ministerie MinFin), mw S.M. Bronmans (Ministerie BiZa), D.G. Eeckhout (DSM), G.R.A. de Jong (Coopers & Lybrand), G.J. Haveman (IBM), R.A. van Kesteren (Akzo Nobel), J.P. Leenhouts (ER Groep) en B. van Dijkumde Jong (secretaris).

In het jaar 2000 verscheen de 2e en laatste druk.

49. *Rijden managers door rood licht?*, J.G. Wissema m.m.v. M.J. Langenberg en A.M. Messing, Van Gorcum.

Sommige foute managementbeslissingen kunnen achteraf worden toegeschreven aan het niet opmerken, negeren of veronachtzamen van waarschuwingssignalen ten tijde van de beslissing. In dit onderzoek is nagegaan waarom managers en managementteams soms op deze wijze 'door rood licht rijden'. Gekeken is naar zowel persoonlijke als naar groepsdynamische factoren: ook worden 'rood licht gevoelige' beslissingen en situaties beschreven. Op basis van het onderzoeksmateriaal zijn door de onderzoekers veertien herkenbare cases geconstrueerd, aan de hand waarvan de lezer inzicht krijgt in de processen die zich voordoen bij 'rijden door rood licht' en die aanknopingspunten bieden voor het voorkomen van dergelijke situaties.

De begeleidingscommissie bestond uit J.G. Scheurer (voorzitter), W. Davidzon (ING), J. de Jong (AWVN), W.G.M. Rupert (Arcadis) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

1998

Uit de Programmacommissie trad terug H.F. Prins.

PUBLICATIES

50. *De waarde en waarden van concerns*, Hans van Londen, Van Gorcum.
Studie naar de belangrijkste opgaven voor concernbestuurders. Ingegaan wordt op zowel de 'harde' financiële en strategische taken als op de 'zachte' zaken als human resources management en ondernemingswaarden. Uitgebreid wordt ingegaan op de verbanden tussen de verschillende opgaven en de dilemma's die daaruit voortvloeien voor bestuurders van concerns.

De begeleidingscommissie bestond uit P.A.F.W. Elverding (voorzitter), R.A.P. Annink (BCG), P.J. van Dun, J.F. van Duyne (Hoogovens), C.P. Lewy (VU), R. van Ommeren, J.G. Scheurer en B. van Dijkum-de Jong (secretaris). De voorzitter van SMS, P.A.F.W. Elverding, draagt dit boek op aan P.J. van Dun met de volgende tekst in zijn voorwoord.

“Drs. P.J. van Dun, tot voor kort lid van de Raad van Bestuur van Kon. Ahold N.V., is gedurende 22 jaar lid geweest van het bestuur van Stichting Management Studies, waarvan de laatste 7 jaar als voorzitter. Hij heeft gedurende die lange periode op stimulerende wijze Leiding gegeven aan de Stichting Management Studies. Namens het bestuur van de Stichting Management Studies doet het me dan ook groot genoegen dit boek dat met zoveel passie geschreven is en dat een prachtig voorbeeld is van wat de Stichting Management Studies beoogt met haar uitgaven, aan Peter van Dun op te dragen.”

In het jaar 2000 verscheen de 2e en laatste druk.

Het boek werd genomineerd voor ‘Boek van het jaar 1999’ door de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).

51. *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*, L. Karsten, K. van Veen, Van Gorum.

Een boek over het gebruik van managementconcepten in de Nederlandse managementpraktijk. Met een kritische beschouwing over het verschijnsel ‘managementconcept’ en een overzicht van de concepten die de afgelopen decennia in Nederland opgeld hebben gedaan.

De begeleidingscommissie bestond uit B. de Beer (voorzitter), H. Daems (UM), J. Diekmeijer (IBM), G.W. Kreffer (BZK), A.E.C. Pothuizen (NS), H.G. Starren (de Baak) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

De voorzitter van SMS, P.A.F.W. Elverding, draagt dit boek op aan J. Scheurer met de volgende tekst in zijn voorwoord.

“Drs. J. Scheurer, van 1990 tot eind 1997 voorzitter van onze Programmacommissie, was de initiatiefnemer van dit onderzoek. Zijn enorme kennis van de ontwikkelingen op het gebied van HRM en algemeen management, zijn belezenheid en zijn inzet voor de professionalisering van human resources managers maakten hem tot een inspirerende voorzitter van onze “denktank”. Door dit boek aan hem op te dragen willen wij hem danken voor zijn bijdragen aan vele SMS-publicaties.”

Het boek werd genomineerd voor ‘Boek van het jaar 1999’ door de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).

1999

“In het verslagjaar heeft het Bestuur, geadviseerd door bestuurslid drs. R.A.P. Annink en de voorzitter van de Programmacommissie R.W.P.A.M. de Leij, nagedacht over verbeteringen in de werkwijze van SMS. Vanuit de overtuiging dat een stevige verankering van SMS-onderzoeken in de managementpraktijk onze belangrijkste kracht is, is gezocht naar mogelijkheden om meer donateurs bij de SMS-activiteiten te betrekken. Door de kring van betrokkenen uit te breiden, zou tevens de druk op bestuursleden en leden van de Programmacommissie om (soms veel) tijd te investeren in de ontwikkeling en begeleiding van onderzoeken, wat kunnen verminderen.

Eén en ander heeft geresulteerd in een veranderde procesgang die een onderzoek van “idee” tot “publicatie” doorloopt. De jaarlijkse keuze van nieuwe onderzoeksonderwerpen, die tot nu toe voornamelijk werd gebaseerd op een verkenning van de Programma-

commissie van middellange termijn managementoraagstukken, zal voortaan worden voorafgegaan door een enquête onder donateurs. De resultaten van deze raadpleging dienen mede als input voor de beraadslagingen in Programmacommissie en Bestuur. Bij de keuze van de onderwerpen voor 2000 is deze werkwijze voor het eerst gevolgd; ruim 20 donateurs hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om onderzoeksonderwerpen in te brengen. De contacten die hierdoor worden gelegd, zullen tevens worden gebruikt om in het onderwerp geïnteresseerde donateurs bij de ontwikkeling en begeleiding van een onderzoek te betrekken."

Uit het bestuur traden terug A.H.C. Annink, B. de Beer, J. Diekmeijer, H. van de Kamp, N.J.J. van Kesteren en J.T.G. Uttien (penningmeester). Tot het bestuur traden toe H.J. Brouwer (DNB), P.H.A.M. Otten (Shell) en R.P. Prins (AkzoNobel). Door het bestuur is R.A. Nieuwenhoven benoemd tot penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Uit de programmacommissie trad terug W. Dijkema. Tot de Programmacommissie traden toe H.A. Hoekstra (GITP), J.H.F. Junggeburst (Randstad) en P.C. Stulp (NS).

PUBLICATIES

52. *De bakens verzet. Publieke taakorganisaties in verandering*, J.M.M. Sopers, Van Gorcum.

Verzelfstandiging, privatisering en marktliberalisering hebben belangrijke consequenties voor het managen van de overheidsorganisaties die ermee te maken krijgen. Zowel richting klanten als richting overheid moeten nieuwe posities worden ingenomen. Intern moeten veelal belangrijke veranderingstrajecten worden doorgemaakt. In dit boek wordt ingegaan op de specifieke vraagstukken die zich voordoen bij verschillende soorten taakorganisaties en op de wijzen waarop het topmanagement met de nieuwe uitdagingen omgaat.

De Begeleidingscommissie bestond uit A.H.C. Annink (voorzitter), H. Bosma (Rocade), M.B. Botman (adviseur), H.I.E. Dijkhuis-Potgieser, S.H. van Elsloo (NS), H. van Londen, W.J.M. Kickert (EUR) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2000

"Dr. J. de Jong is vanaf 1982 vanuit verschillende functies actief geweest binnen de SMS, zowel in de Programmacommissie als in het Bestuur en in diverse Begeleidingscommissies."

Uit het bestuur trad terug J. de Jong. Tot het bestuur traden toe C. Donker (IBM), R.H.P.W. Kottman (Ballast Nedam), M.J. van Rijn (Ministerie BZK) en E.H. Schuyer (Delta Psychiatrisch Ziekenhuis/TBS-kliniek De Kijvelanden).

Uit de Programmacommissie traden terug J. de Jong en J. Wijkstra. Tot de Programmacommissie traden toe D.G. Eeckhout (DSM) en K. Douma (FNV).

De nieuwe secretaresse van SMS is Marjan Roosenboom.

PUBLICATIES

53. *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, M. Huysman, D. de Wit, Van Gorcum.
Een boek waarin wordt beschreven hoe kennismanagement in verschillende grote ondernemingen en organisaties in de praktijk wordt gebracht. In het onderzoek is zowel gekeken naar kennismanagement projecten die waren gericht op het toegankelijk maken van kennis voor individuele medewerkers als naar projecten die als doel hadden kennisdeling tussen collega's te bevorderen of om geza menlijk nieuwe kennis te ontwikkelen. Speciale aandacht is besteed aan de inzet van ICT in de ondersteuning van kennismanagement.
De begeleidingscommissie bestond uit C.W. van der Waaij (voorzitter), J. Diekmeijer, J.W. Koole (AWVN), F. Mulder (TSM), J. van Rijn (Cap Gemini), M.C. Vader (NS), C.A.M. van Zijl (KPN) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
54. *Belonen in strategisch perspectief*, mw. M.C. Langedijk, mw. P.M.L. Ykema-Weinen, Van Gorcum.
Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op het slagen of falen van een nieuw variabel beloningssysteem. Aandacht wordt besteed aan de doelstellingen die de organisatie met het variabel belonen wil bereiken, kenmerken van de huidige en toekomstige organisatie en het invoeringsproces. Streven naar 'fit' tussen deze zaken en communicatie over en via belonen vormen volgens de onderzoekers voorwaarden voor blijvend succesvolle toepassing van variabel belonen. Aan de hand van een tiental cases wordt de lezer inzicht gegeven in de werking van de diverse factoren.
De begeleidingscommissie bestond uit R.W.P.A.M. de Leij (voorzitter), J.W. van Baarle (Ministerie BZK), J. Diekmeijer, A. Fraterman (AWVN), P.E. Jansen, P.H.J. Middendorp (KPN), Hk. Thierry en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
55. *Het onmisbare middenkader*, mw. J.I. Stoker, A.W. de Korte, Van Gorcum.
De functie van middlemanagement is in verandering. In het kader van decentralisatie en door het toenemend belang van 'people management' krijgt het middenkader vele nieuwe taken. Superieuren en medewerkers stellen hoge en soms tegenstrijdige eisen. In dit onderzoek worden de verschuivende rollen en taken op basis van casestudies bij een tiental ondernemingen in kaart gebracht. Ook de beleving van deze veranderingen door het middenkader zelf en door medewerkers en hoger management komt aan de orde. Op basis van het onderzoek worden vraagtekens geplaatst bij managementconcepten als integraal management.

“Het onderzoek werd uitgevoerd door prof.dr. J.F. Bolweg, drs. A.W. de Korte en mw. dr. J.I. Stoker, allen verbonden aan Organisatie-adviesbureau Berenschot.”

De begeleidingscommissie bestond uit R.G.C. van den Brink (voorzitter), G.A.W. van Dalen (FME), J.J.B.M. van Hoof (RUL/KUN), J.W.E. Neervens (ABP), R.A. Nieuwenhoven (KPN), S.M. Oegema (NS), P.J. Vos en C.W. van der Waaij en B. van Dijkum-de Jong (secretaris),

In het jaar 2001 verscheen de 2e en laatste druk.

56. *E-business voor gevestigde ondernemingen*, Arno Oosterhaven, Van Gorcum. Internet heeft de zakenwereld definitief veranderd. Ook ‘traditionele’ ondernemingen moeten zich opmaken voor de nieuwe wijze van zaken-doen, anders missen zij definitief de boot. Echter E-business vraagt meer dan het openen van een website met producten en diensten. De ondernemingsstrategie, interne organisatie en bedrijfsvoering zullen opnieuw moeten worden overdacht en aangepast. Dit boek biedt management een handreiking voor de keuzes en beslissingen waarvoor men komt te staan. Met een uitgebreide beschrijving van de praktijkervaringen van een negental Nederlandse ondernemingen die de stap naar E-business al hebben gezet.

“In verband met de korte doorlooptijd van dit project is geen begeleidingscommissie ingesteld. Bestuur en programmacommissie gaven in oktober het groene licht voor de publicatie van het eindrapport.”

2001

“In het verslagjaar overleed drs. R.A.P. Annink, vice-president The Boston Consulting Group B.V. Annink maakte sinds 1997 deel uit van het Bestuur. Daarvoor had hij eind jaren ‘80 het SMS-onderzoek “Verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen” uitgevoerd.”

Uit het bestuur traden terug R.G.C. van den Brink, C. Donker, A.W.A. de Haas en C.W. van der Waaij. Tot het bestuur traden toe mw. E. Baars (ABN AMRO), B. Ferwerda (IBM), E.M. Gostelie (BCG), G-J. Haveman (Unilever) en G.M.J. Smeding (Philips).

Uit de Programmacommissie traden terug H.I.E. Dijkhuis-Potgieser en P.C. Stulp. Tot de Programmacommissie traden toe J.W. Gerritsen van der Hoop (Rabobank) en L. van Wees (KLM).

2002

Uit de Programmacommissie traden terug F.A. von Dewall, K. Douma en D.G. Eekhout. Tot de Programmacommissie traden toe P.W.M. Nobelen (adviseur) en J.J. van Ruyven (DSM).

PUBLICATIES

57. *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?*, R. Huiskamp, J. de Leede, J.C. Looise, Van Gorcum.
Boek over ervaringen met individualisering van arbeidsrelaties uit een aantal 'koploper'-bedrijven. Met hoofdstukken over bedrijfsspecifieke invullingen, de doelstellingen van de ondernemingen, de mening van medewerkers en de gevolgen voor de arbeidsverhoudingen.
De begeleidingscommissie bestond uit A.E.C. Pothuizen (voorzitter), J.R.P. van den Brink (Achmea), J.J.B.M. van Hoof, J. de Jong (adviseur), mw. K. Knip (VU Ziekenhuis), G.W. Kreffer, R.P. Prins, S.P. Vessies (AWVN), C.A. Zandvliet (Heineken) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
58. *Knowledge sharing in practice*, Marleen Huysman, Dirk de Wit, Kluwer.
59. *Werk(en) moet wel leuk zijn*, J.J. van Hoof, M.J.R. Schoemaker, A. Vroom, Van Gorcum.
Studie naar veranderingen en diversiteit in arbeidsoriëntatie en arbeidswensen van de Nederlandse beroepsbevolking. Vergelijking met andere landen leert dat Nederlanders minder waarde hechten aan hun werk. Wel neemt het werk een centrale plaats in in het dagelijkse leven. Typerend voor Nederlanders, maar vooral voor vrouwen en jeugdigen, is het belang van sociale aspecten van het werk. Verschillen tussen diverse groepen werknemers komen in deze studie uitgebreid aan de orde. Een boek voor ondernemingen en instellingen die hun medewerkers willen binden met op hun wensen toegesneden arbeidsvoorwaarden.
De begeleiding van dit korte onderzoek was toevertrouwd aan de Programmacommissie bestaande uit R.W.P.A.M. de Leij (voorzitter), J.W. Gerritsen van der Hoop, H.A. Hoekstra, J.J. van Hoof, J.H.F. Junggebur, G.W. Kreffer, P.W.M. Nobelen, J.J. van Ruyven, L. van Wees en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2003

Uit het bestuur traden terug H.J. Brouwer, Ph.J. de Koning Gans, P.H.A.M. Otten, M.J. van Rijn en W.G.M. Rupert.

"Allen zijn geruime tijd betrokken geweest bij de activiteiten van de Stichting Management Studies, zowel in het bestuur als in begeleidingscommissies van onderzoeken."

Tot het bestuur traden toe T.E.M.J. Bouts (Aegon), N.J.J. van Kesteren (VNO-NCW), H.J.M. Knaapen (Unilever), R.I.J.M. Kuipers (Ministerie BZK), H.L.J. Noy (Arcadis), mw. J.P. Rijdsijk (DNB) en C.J.F.M. Schaapsmeeders (Shell).

Uit de Programmacommissie trad terug J.H.F. Junggebur. Tot de Programmacommissie trad toe R. van Oosterhout (MEDE).

PUBLICATIES

60. *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*, K. Henkens, H. van Solinge, van Gorcum.

Op basis van een grootschalig onderzoek werd nagegaan hoe oudere werknemers over vervroegd uittreden denken en welke factoren een rol spelen bij hun beslissing al dan niet voortijdig te vertrekken. Het werk blijkt hierin een onderschikte rol te spelen. De wens om rond het 60ste jaar met pensioen te gaan wordt vooral ingegeven door wat partners en vrienden ervan vinden. Ook de opstelling aan de zijlijn van het management komt in dit boek aan de orde.

De begeleidingscommissie bestaat uit R.W.P.A.M. de Leij (voorzitter), J.W. Gerritsen van der Hoop, G.-J. Haveman, H.A. Hoekstra, M. de Roos (Ministerie BZK), W.G.M. Tijdhof (NIVE), A. Veneman (Akzo Nobel), W. Vlasblom (Siemens), G.H. Vlieger en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

61. *Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie*, J. Strikwerda, Van Gorcum.

In hun streven naar hogere efficiency en kwaliteit bundelen ondernemingen en overheidsinstellingen in toenemende mate hun ondersteunende diensten in zgn. shared service centers. De business unit structuur die vele jaren een populair organisatieconcept was, wordt hiermee aangepast aan de actuele noodzaak tot kostenbesparing. In dit boek behandelt Strikwerda op basis van onderzoek in een groot aantal ondernemingen niet alleen de economisch-theoretische achtergronden van het SSC-concept, maar gaat hij ook uitgebreid in op de belangrijke veranderingen die in de structuur van het concern moeten worden doorgevoerd om het voorspelde voordeel te behalen.

De begeleidingscommissie bestond uit R.P. Prins (voorzitter), E.M. Gostelie, G.-J. Haveman (Corus), mw. A.A. van Heur (Ministerie BZK), N.J. Nie-meijer (ING), P.H.A.M. Otten, A.J.G.M. Robeerst (DSM), R. Vree (Philips) en L. van Wees en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

“Voor dit onderzoek zijn aanvullende subsidies ontvangen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.”

In het jaar 2007 verscheen de 6e en laatste druk.

Gekozen tot ‘Boek van het jaar 2003’ door de Orde van Organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa).

2004

Uit het bestuur traden terug mw. E. Baars, P.E. Jansen en C. van Woudenberg. Tot het bestuur traden toe L.J.A.P.M. de Baets (Albert Heijn) en R.T.J. Charlier (ABN AMRO). Door het bestuur is R.H.P.W. Kottman benoemd tot vicevoorzitter van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

PUBLICATIES

62. *De dialoog als vroege Poortwachter. Het voorkómen van verzuim door onbalans*, Aukje Nauta, Guurtje van Sloten, van Gorcum.

Ziekteverzuim wegens psychische klachten is veelal het gevolg van langdurige onbalans in wat het werk van een persoon vraagt en wat die persoon kan en wil geven. Uit dit onderzoek blijkt dat zowel kenmerken van werk en organisatie als de persoonlijkheid en de privéomstandigheden van de werknemer hierbij een rol spelen. Tevens werd gevonden dat het niet de onbalans op zich is, maar de wijze waarop met onbalans wordt omgegaan die bepaalt of het tot een ziek melding komt. Tijdig signaleren en in gesprek gaan over een oplossing kunnen dit verzuim voorkomen. Het boek eindigt daarom met een aantal praktische handreikingen voor het voorkomen van psychisch ziekteverzuim.

De begeleidingscommissie bestond uit R.A. Nieuwenhoven (voorzitter), G.M.H. Janssen (ABP), J.P. Leenhouts (Volker Wessels Stevin), R.W.P.A.M. de Leij, mw. J.L.L. Schaeffer (AWVN) en J.P. van Zijl (ING) en B. van Dijkumde Jong (secretaris).

“Jan Peter van Zijl is helaas kort voor de afronding van het boek overleden. Zijn bijdragen in de begeleidingscommissies zijn van grote invloed geweest op de inhoud van het onderzoek. Het mede door hem opgezette Early Warning System bij RVS worden in Hoofdstuk 6 bij de aanbevelingen als voorbeeld opgevoerd. Wij betreuren het dat hij het eindresultaat niet meer heeft mogen lezen.”

63. *Productiviteit in dienstverlening*, B. van Ark, G.J. de Jong, Van Gorcum.

De achterblijvende productiviteitsontwikkeling in de Nederlandse dienstensector is reden voor grote zorg. Aangezien er veel onduidelijkheid bestaat over de inhoud en het meten van productiviteit van dienstverlenende arbeid, hebben de onderzoekers een verkenning uitgevoerd over de relevantie van het begrip (arbeids)productiviteit in dienstverlenende ondernemingen, de relatie met andere prestatie indicatoren, de specifieke bronnen van productiviteit, et cetera. Het geschetste conceptuele kader biedt managers een belangrijk aangrijpingspunt om het belang van productiviteit voor de groei van de onderneming op de agenda te zetten.

De begeleidingscommissie bestond uit R.W.P.A.M. de Leij (voorzitter), R.A.R. van den Bosch (ABN AMRO), J.W. van den Broek, L.F.J. Broekman (Berenschot), A.W.J.M. Graft (Sodexo), H.A. Hoekstra (GITP), M.C. Kimmel (Getronics), J.W.E. Neervens (ABP) en J.C. van der Steen (AWVN) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2005

Uit het bestuur traden terug T.E.M.J. Bouts, J.W.E. Neervens, A.E.C. Pothuizen, E.H. Schuyer en G.M.J. Smeding. Tot het bestuur traden toe G. Groten (NS), R.L.M. Hillebrand (Delta Lloyd), E.A.R.J. Lohman (Onze Lieve Vrouwe Gast-

huis), M.C.J. van Pernis (Siemens), C.W. van der Waaij (Unilever), F.D.P. Wamers (Philips) en R. Ydema (Aegon).

Uit de Programmacommissie traden terug J.W. Gerritsen van der Hoop en R. van Oosterhout. Tot de Programmacommissie trad toe W. Waleson (Laborday).

PUBLICATIES

64. *Maatwerk in overleg. Kiezen voor passende overlegvormen*, R. Goodijk, A. Sorge, Van Grocum.

Zowel werkgevers als (groepen) werknemers plaatsen de nodige vraagtekens bij het nut en het functioneren van de ondernemingsraad. Uit dit onderzoek komt naar voren dat ondernemingen en medewerkers op zoek zijn naar nieuwe, moderne invullingen van begrippen als medezeggenschap en participatie. Maatwerk, toegesneden op de behoeften van de onderneming en van de moderne werknemer, is daarbij het kernthema. De nieuwe vormen van overleg komen veelal in nauwe samenwerking met de OR tot stand. Managers en ondernemingsraadsleden vinden in dit boek inspirerende voorbeelden voor de invulling van voor hun onderneming en voor hun situatie relevant medezeggenschap.

De begeleidingscommissie bestond uit C. Blokland (voorzitter), G.T.C.A. Aben (TPG), J.R.P. van den Brink (Achmea), B. Ferwerda (IBM), F.C.A. van Haasteren, J.J. van Hoof, N.J.J. van Kesteren, F.H.J.M. Knegtel (Gamma), R. van Oosterhout, C.J.F.M. Schaapsmeeders, E.H. Schuyer (Delta Bouman) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

65. *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate Governance*, Kees Cools, Van Gorcum.

Door de internationale boekhoudschandalen zijn wet- en regelgeving met betrekking tot corporate governance aangescherpt. In dit boek wordt aangetoond dat wet- en regelgeving slechts beperkte waarde hebben ter voorkoming van fraude. De corporategovernancehause heeft ook gevolgen voor de interne besturing van ondernemingen. Met name intern ondernemerschap en de motivatie van het management kunnen als gevolg van de grotere nadruk op control in het gedrang komen. Veel andere negatieve gevolgen zijn via aangepast beleid te ondervangen. Sturen op vertrouwen is volgens Cools de beste remedie.

De begeleidingscommissie bestond uit R.H.P.W. Kottman (voorzitter), F.J.G.M. Cremers (VNU), J.M.G. Frijns (ABP), F.C.A. van Haasteren, C. Izeboud (adviseur), H. van Londen, P.W.M. Nobelen, H.L.J. Noy, mw. J.P. Rijdsdijk, N.J. Westdijk en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

Gekozen tot 'Boek van het jaar 2005' door de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).

In het jaar 2009 verscheen de 4e en laatste druk. In 2015 wordt een herziene druk voorzien.

2006

Uit het bestuur traden terug P.A.F.W. Elverding (voorzitter), C. Blokland, R.L.M. Hillebrand, R.IJ.M. Kuipers, E.A.R.L. Lohman, R.A. Nieuwenhoven (penningmeester) en F.D.P. Wamers. Tot het Bestuur traden toe J.M. Dijkman (Philips) en mw. M. Veenendaal (CSM). Tot waarnemer werd benoemd R.IJ.M. Kuipers. Door het bestuur zijn mw. J.P. Rijsdijk en H.J.M. Knaapen benoemd tot respectievelijk voorzitter en penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS .

“Peter Elverding was sinds 1997 een gezichtsbepalende voorzitter van de Stichting Management Studies. Onder zijn voorzitterschap heeft SMS een gestage groei in de donatie inkomsten weten te bereiken. Tevens werden enkele zeer succesvolle en beleidsbeïnvloedende onderzoeken over uiteenlopende onderwerpen als arbeidsparticipatie van ouderen, shared service centers en corporate governance gepubliceerd. SMS is hem voor zijn inzet veel dank verschuldigd. Het voorzitterschap werd overgenomen door mw. drs. J.P. Rijsdijk.”

Uit de Programmacommissie trad terug H.A. Hoekstra. Tot de Programma-commissie trad toe R.L.M. Hillebrand.

PUBLICATIES

66. *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*, Ard-Pieter de Man, van Gorcum.

Het aantal allianties waarin bedrijven met behoud van de eigen juridische zelfstandigheid met andere ondernemingen samenwerken, is de afgelopen jaren explosief gestegen. De concurrentiekracht van de moderne onderneming is deels afhankelijk van het vermogen om met de juiste partners samen te werken. Gezamenlijke besluitvorming van partners die niet automatisch dezelfde belangen hebben in een alliantie, vraagt om een weloverwogen besturingsfilosofie en een op de situatie toegesneden besturingsmodel. In dit boek wordt op basis van onderzoek van een aantal allianties van Nederlandse bedrijven antwoord gegeven op de (besturings)vragen waarvoor bedrijven staan die op alliantiepad gaan.

De begeleidingscommissie bestond uit B. Ferwerda (voorzitter), J.H.J. Bell (Philips), L. Dijkema (Van Gorcum), S.C.G. Haarbosch (Marine Harvest), A.P.M. van den Heuvel (Bouman Mim Van Spaendonck), P.L.F.J. Marks (Nolan, Norton & Co), P.W.M. Nobelen, mw. J.P. Rijsdijk, R. Weijers (WagenaarHoes), H.P.C. Wellen (TNO) en J.G. Wissema (TUD) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2007

Uit het bestuur traden terug B. Ferwerda, F.C.A. van Haasteren, R.P. Prins, C.J.F.M. Schaapsmeeders, mw. M. Veenendaal en R. Ydema. Tot het bestuur

traden toe H.J. van Dorenmalen (IBM), S. van Keulen (SNS Reaal), S. de Leeuw (Randstad), P.Th. de Man (Endemol), mw. M. Sijmons (ANWB) en R.A.J. Swaak (PricewaterhouseCoopers).

Uit de programmacommissie traden terug R.L.M. Hillebrand en J.J.B.M. van Hoof. Tot de Programmacommissie traden toe C. Blokland (NS) en A-P. de Man (Atos Origin).

PUBLICATIES

67. *De winst van productiviteit. Sturen op resultaat in dienstverlening*, Marc Zegveld, Erik den Hartigh, Van Gorcum.

Ook in dienstverlenende ondernemingen kan op productiviteit worden gestuurd. In deze studie van een aantal succesvolle dienstverleners wordt aangetoond dat door expliciete aandacht voor productiviteit bij strategie, business model en inrichting van de processen enorme winst te behalen is. Het ontwikkelde stappenmodel vormt een praktische leidraad om de eigen productiviteit te analyseren en een ambitie te formuleren, en zet aan tot concrete acties.

De begeleidingscommissie bestond uit R.W.P.A.M. de Leij, (voorzitter), B. van Ark (RUG), J.W. van den Broek, A.W.J.M. Graft (Sodexho), L. Klomp (Ministerie EZ), P. de Man, P.A. van Stempvoort (ING) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

68. *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*, Gerard Evers, Ton Wilthagen, Van Gorcum.

De bestaande arbeidsrelaties en -verhoudingen passen niet meer bij de economische en maatschappelijke uitdagingen waarvoor Nederland staat. In dit essay wordt met het begrip 'wederkerig risicomanagement' een nieuwe basis ontwikkeld voor een herbepaling van de gemeenschappelijke belangen van werkgevers, werknemers (en overheid). In een afsluitend hoofdstuk worden de belangrijkste implicaties voor de strategische HR-agenda van de komende jaren beschreven.

De begeleidingscommissie bestond uit R.W.P.A.M. de Leij (voorzitter), G-J. Haveman, H.J.M. Knaapen en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2008

Uit het bestuur trad terug R.A.J. Swaak. Tot het bestuur traden toe A.J.M. Blank-Nijboer (PricewaterhouseCoopers), M.W. Dijkshoorn (Eureko), M.T.M. Tijdink (Akzo Nobel) en P.W.M. Nobelen (bestuursadviseur).

Uit de programmacommissie traden terug R.W.P.A.M. de Leij en C. Blokland. Tot de Programmacommissie trad toe mw. A. Nauta (Randstad). Tot voorzitter van de Programmacommissie van SMS is P.W.M. Nobelen benoemd.

PUBLICATIONS

69. *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*, J. Strikwerda, Van Gorum.

Onderzoek naar de stand van zaken rond de toepassing van het business-unit concept in Nederlandse ondernemingen en organisaties. Uit het onderzoek bleek dat de businessunitgedachte weliswaar nog sterk leeft, maar dat het als organisatievorm sterk erodeert, onder andere door de toepassing van shared service centra. De in het onderzoek geconstateerde opkomst van multidimensionale organisaties, waarin over meerdere dimensies gestuurd wordt, zou wel eens de opvolger van het eens zo populaire unitmanagement kunnen worden.

De begeleidingscommissie bestond uit P.W.M. Nobelen (voorzitter), R.T.J. Charlier, J.M. Dijkman, mw. A. Dubbink (PGGM), R.L.M. Hillebrand, T. Kwakkelstein (Ministerie BZK), J.D. Knoester (Visser & Smit Hanab), C.J. Menkhorst (Cosun), L. Out-van Staveren (IBM), J.J. van Ruyven, M. Straub (SNS), J.A.M. Vreeswijk (Cordares) en R. Wilgenkamp (Essent) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het jaar 2009 verscheen de 2e en laatste druk.

Gekozen tot 'Boek van het jaar 2008' van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs en genomineerd voor 'Managementboek van het jaar 2009' van managementboek.nl.

70. *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, Danny Jacobs, Hendrik Sniijders, Van Gorcum.

Op basis van onderzoek in een twintigtal Nederlandse ondernemingen en organisaties die bekendstaan om hun herhaalde innovatiesuccessen ontwikkelen Jacobs en Sniijders het concept van de innovatietienkamp: tien disciplines die ten grondslag liggen aan innovatieroutine en waarin ondernemingen moeten excelleren om tot innovatiekampioen te kunnen worden gekroond.

De begeleidingscommissie bestond uit M.C.J. van Pernis (voorzitter), C.F.M. Boot (Ministerie BZK), J. Dubel (Nolan, Norton & Co), D.C.A.M. Hardy (Arcadis), J. Hellendoorn (Siemens), E.L.J. Klein Nagelvoort (Price-waterhouseCoopers), J.W. Kradolfer (WagenaarHoes), A-P. de Man, R.A. Meijer (SIDN); mw. M. Nijp (Corus), M.J. Noy (NS), J. Tielman (Cordares), H. van Vijfeijken (Hay Group) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

2009

Uit het bestuur traden terug R.T.J. Charlier, M.W. Dijkshoom, E.M. Gostelie, S. van Keulen, R.W.P.A.M. de Leij, P.Th. de Man, mw. M. Sijmons en M.T.M. Tjink. Tot het bestuur traden toe A.S.F. van Asseldonk (AWVN), D. Okhuijsen (SNS Reaal), mw. A. Philippi (ABN AMRO) en G.H. van den Berg (Akzo Nobel).

PUBLICATIES

71. *Springen over de grens. Praktijkcases van Nederlands ondernemerschap in een globaliserende economie*, C. van Essen, J. Meijaard, Van Gorcum.
Internationalisering vormt een belangrijke route voor doorgroei. Niet alleen omdat het een groter afzetgebied betekent, maar ook omdat een internationaal netwerk voor steeds meer ondernemingen een voorwaarde is voor groei en ontwikkeling in Nederland. In deze studie wordt aan de hand van casestudy's van de internationalisering van vijftien kleine en middelgrote ondernemingen nagegaan hoe bedrijven succesvoller kunnen internationaliseren.
De begeleidingscommissie bestond uit R.W.P.A.M. de Leij, (voorzitter), K. Bouman (Ministerie EZ), F. von Dewall, M. Hagen (Hagen), H. van Londen, P.Th. de Man, mw. C.M. van Praag (UvA), P. van Rijsingen (Philips), M.H. Sijstra (Effectory), J.P. van der Toren (Innovatieplatform) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
72. *De ontwortelde onderneming. Ondernemingen overgeleverd aan financiers?*, Arnoud W.A. Boot, Van Gorum.
Studie naar de consequenties van de toegenomen invloed van aandeelhouders en financiële markten op het ondernemingsgebeuren. Centraal staan de rol van het topmanagement en de gevolgen voor de onderneming als 'gemeenschap'.
De begeleidingscommissie bestond uit S. van Keulen (voorzitter), J.M. Dijkman, G.T.M. Groten, G-J. Haveman, H. van Londen, P.W.M. Nobelen, B.J. de Kok, C.W. van der Waaij, P.N. Wakkie en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).
In het jaar 2010 verscheen de 2e en laatste druk.

2010

Uit het bestuur traden terug Toon van Asseldonk en Martin van Pernis. Tot het bestuur traden toe Bert Ferwerda (Rabobank), Ab van der Touw (Siemens) en Rob Wolleswinkel (BCG).

PUBLICATIES

73. *Shared Service Centers II. Van kostenbesparing naar waardecreatie*, J. Strikwerda, Van Gorcum.
Nu in veel ondernemingen shared service centers zijn ingevoerd, doet zich de vraag voor hoe deze efficiënter zijn aan te sturen en vooral ook hoe ze te integreren in de innovatieprocessen van de onderneming. In deze nieuwe en uitgebreidere editie van het standaardwerk Shared Service Centers worden de uitkomsten gepresenteerd van een onderzoek naar de ontwikkelingen die de in dat boek gepresenteerde SSC's vanaf 2003 hebben doorgemaakt. Daarnaast worden nieuwe cases behandeld van SSC'S in de non-profitsector en bij centrale en gemeentelijke overheden.

De begeleidingscommissie bestond uit P. de la Chambre ('s Heeren Loo), H. van het Ende (Portaal), H. Gels (Gemeente Amsterdam), G-J. Have-man, J. Kauffeld (Evean), W. Kos (Carente), R. Vree, S. Laseur (van Door-ne) en B. van Dijkum-de Jong (secretaris).

In het jaar 2010 verscheen de 2e en laatste druk.

74. *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*, Ruurd Baane, Patrick Houstkamp, Marcel Knotter, Van Gorcum.

Nu steeds meer organisaties het Nieuwe Werken introduceren, is het tijd voor een eerste evaluatie. Op welke wijzen wordt vormgegeven aan het Nieuwe Werken, hoe wordt het geïntroduceerd, wat zijn de redenen om ermee aan de slag te gaan, wat zijn geleerde lessen en wat levert het concreet op? In dit onderzoek bij twintig ondernemingen en organisaties die vooroplopen met het Nieuwe Werken is naar antwoorden op deze vragen gezocht. Met conclusies en aanbevelingen voor degenen die het Nieuwe Werken ook in hun organisatie willen invoeren.

De begeleidingscommissie bestond uit Hein Knaapen (voorzitter), Erik van den Akker (IBM), Debbie Bouguenon (Delta Lloyd), Michael van Hoewijk (PGGM), Erik Klein Nagelvoort, Tommes Krullaars (ABN AMRO), Peter Lindenbergh (Albert Heijn), Roelof Meijer (SIDN), Aukje Nauta (Randstad), Martin van Pernis, Peter Wiesenekker (Philips), Simone van Wilgen (FME-CWM) en Barbera van Dijkum-de Jong (secretaris).

In 2011 verscheen de 3e en laatste druk.

2011

Uit het bestuur traden terug Hein Knaapen, Harrie Noy, Kees van der Waaij (vicevoorzitter) en Barbera van Dijkum-de Jong (secretaris). Tot het bestuur traden toe Mees Hartvelt (AWVN), Rob Stolk (Unilever) en Jan Prij. Door het bestuur is Dick Okhuijsen, Bert Ferwerda en Jan Prij benoemd tot respectievelijk vicevoorzitter, penningmeester en secretaris van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Uit de Programmacommissie en de Begeleidingscommissies trad terug Barbera van Dijkum-de Jong (secretaris). Tot de Programmacommissie trad toe Jan Prij. Tot secretaris van de Programmacommissie en Begeleidingscommissies van SMS is Jan Prij benoemd.

“In 2011 verscheen onder redactie van Hans Strikwerda Veertig jaar Management Studies Liber Amicorum voor Barbera van Dijkum. In zijn redactioneel beschrijft Strikwerda de unieke positie van SMS binnen het bedrijfsleven en het Nederlandse bestel van arbeidsverhoudingen. Volgens hem wordt het succes van SMS publicaties bepaald door de goede timing van de onderzoeken, de nadruk op participatie van bedrijven in het onderzoek (vaak door middel van case studies) en de gedegen stijl en aanpak en is zij daarbij wars van opgeblazen verhalen en (een niet op feiten gestoelde) imagebuilding.

De ambitie van SMS was en is juist om een brug te slaan tussen wetenschap en managementpraktijk en om een forum te bieden aan grote bedrijven om te leren van elkaar en van onderzoekers.

In 2011 namen we vanwege het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd afscheid van Barbera van Dijkum, nadat zij decennialang op voorbeeldige wijze de rol van bruggebouwer tussen managementpraktijk en wetenschap heeft belichaamd. Als nieuwe secretaris is per 1 april 2011 Jan Prij aangesteld. Een eerste wapenfeit van zijn hand is de in 2011 gestarte vernieuwing van de SMS-website, met de rol van SMS als bruggebouwer tussen managementpraktijk en wetenschap als dragende motto."

"Op 17 mei 2011 vond het symposium plaats "Stichting Management Studies en de Nederlandse overleconomie". Hierbij werd tevens het boek 'Veertigjaar Management Studies' gepresenteerd. SMS-onderzoekers hebben in deze uitgave met "de blik van nu" teruggekeken op hun onderzoek van destijds, wat een mooi tijdsbeeld oplevert van de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen in de afgelopen 40 jaar. Verder zijn er in dit boek bijdragen van bestuursleden en oud-bestuursleden en wensen van collega's opgenomen. Aan het symposium werkten mee Niek Jan van Kesteren, algemeen directeur VNO-NCW, Adjiedj Bakas, trendwatcher en schrijver, Hein Knaapen, toenmalig lid van het DB en Harry Starren, directeur van het VNO-NCW Opleidingscentrum De Baak. Het was een uitstekend en goed bezocht symposium, waarin recht werd gedaan aan de voortreffelijke wijze waarop Barbera van Dijkum- de Jong bijna 40 jaar lang Stichting Management Studies heeft vormgegeven."

PUBLICATIES

75. *Leiders in Cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties, Jaap Boonstra, Van Gorcum.*

'Er is een cultuurverandering nodig.' Hoe vaak wordt dat niet in of over een bedrijf of organisatie gezegd? Bijvoorbeeld als het roer om moet vanwege een financiële of legitimiteitscrisis, of als de samenwerking na een internationale fusies maar niet van de grond wil komen, of als de toekomst van een organisatie afhangt van meer klantgerichtheid of creativiteit en innovatief gedrag. Zonder cultuurverandering geen succesvolle strategische verandering.

Maar cultuurverandering is moeilijk. In de praktijk worden de doelen vaak niet bereikt of verzandt een cultuurveranderingsproces in onduidelijke en niet gerichte gedragsveranderingsprogramma's. Hoe moet je als leider cultuurverandering dan wel aanpakken, welke instrumenten werken wel?

Met deze onderzoeksvragen hebben Jaap Boonstra en zijn team van onderzoekers van Sioo in opdracht onderzoek verricht bij zestien Nederlandse bedrijven en organisaties die recentelijk succesvol een belangrijke strategische verandering hebben doorgemaakt. De uitkomsten van dat onderzoek zijn gerapporteerd in dit boek. Een boek met met een ongeken-

de rijkdom aan verhalen en ervaringen, uitmondend in een aantal zeer behartigenswaardige nieuwe inzichten en aanbevelingen.

De begeleidingscommissie bestond uit Luc de Baets (voorzitter), Paul de la Chambre, Hans Dijkman, Tom Haak (Arcadis), Gerrit Kreffer, Sieto de Leeuw, Paul de Man, Jeannine Peek (Content), Ingrid Thijssen (NS) en Annemarie van Velsen (KLPD) en Barbera van Dijkum-de Jong (secretaris). In het jaar 2014 verscheen, mede op basis van de internationale uitgave 'Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change', de 3e geheel herziene druk. Jaap Boonstra schrijft daarover het volgende:

"Cultuurverandering is één van de meest genoemde en ook één van de moeilijkste wegen om strategische en organisatorische veranderingen in organisaties te bewerkstelligen.

Een oorzaak voor de moeizame verandering ligt deels in de weerbarstigheid van de heersende waarden en normen in organisaties. Leidinggevendenden hebben vaak moeite met cultuur veranderingen omdat ze zelf de cultuur mede hebben vormgegeven. Andere oorzaken voor het falen en slagen van cultuurveranderingen zijn te vinden in de rol van leiders, de veranderaanpak en de gebruikte interventies.

Deze volledig herziene editie van het succesvolle boek 'Leiders in cultuurverandering' is gebaseerd op negentien diepgaande studies in organisaties die werken aan hun organisatiecultuur om strategische vernieuwing te realiseren. De ervaringen van mensen in deze organisaties vormen hierbij de leidraad. Met deze herziening sluit het boek aan bij de actualiteit en de sterk veranderende context waarin organisaties actief zijn.

Een overzicht van veranderstrategieën biedt praktische inzichten voor het kiezen van een passende aanpak in de eigen organisatie. Het boek bevat een rijkdom aan interventies die concrete handvatten bieden. De kritische succesfactoren en randvoorwaarden die in het boek zijn opgenomen dragen bij aan het succesvol handelen van leiders in cultuurverandering.

Leiders in cultuurverandering zijn niet alleen topmanagers en bestuurders. Het initiatief voor verandering kan ook liggen bij leidinggevendenden, professionals en medewerkers. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor strategische en culturele vernieuwing."

2012

Uit het bestuur traden terug Gert van de Berg, Alexandra Philippi en Jan Prij (secretaris). Tot het bestuur trad toe Nicolaas Weeda. Door het bestuur is Nicolaas Weeda benoemd tot secretaris van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

"Per 1 november 2012 heeft Nicolaas Weeda de rol van algemeen secretaris van Stichting Management Studies vervuld. Jan Prij is per gelijke datum uit dienst getreden van SMS. We zijn Jan veel dank verschuldigd voor zijn inzet voor SMS en wensen Nicolaas

tegelijkertijd veel succes toe met de continuïteit van SMS en dat er in de komende jaren sterke en inspirerende onderzoeken mogen ontstaan voor onze donateurs en leden van het VNO-NCW."

Uit de Programmacommissie traden terug Jos van Ruyven, Wouter Waleson en Jan Prij (secretaris). Tot de Programmacommissie trad toe Nicolaas Weeda. Tot secretaris van de Programmacommissie en de Begeleidingscommissies van SMS is Nicolaas Weeda benoemd.

PUBLICATIES

76. *Duurzaam ondernemen waarmaken. Het bedrijfskundig perspectief*, Rob van Tilburg, Rob van Tulder, Mara Francken, Andréa da Rosa, van Gorcum.

In de huidige uitdagingende economische context dringt het vraagstuk almaar sterker op in de boardroom van Nederlandse ondernemingen: 'Duurzaamheid'. Maatschappelijke ontwikkelingen maken steeds duidelijker dat er op een of andere wijze verandering optreedt in het bewustzijn van mensen over hun gewenste directe en indirecte leefomgeving. In het verleden werd dit onderwerp vaak afgedaan met opmerkingen als 'duurzaamheid is niet voor ons bedrijf bedoeld' of 'duurzaamheid kost alleen maar geld'. Echter deze overwegingen maken gaandeweg steeds meer plaats voor vragen als: Is duurzaamheid (g)een kans voor ons bedrijf?, Kan ons bedrijf 'duurzaam' zijn en toch goed renderen?, Wat is duurzaamheid eigenlijk en hoe realiseer ik dat in mijn bedrijfsvoering?

Deze en andere vragen over duurzaamheid hebben het bestuur van de Stichting Management Studies, in 2010 geïnspireerd om te besluiten tot het uitvoeren van een gedegen wetenschappelijk praktijkonderzoek naar het realiseren van duurzaam ondernemen binnen bedrijven. Uit de kring van donateurs en leden van het VNO-NCW zijn een twintigtal bedrijven bereid gevonden om hun kennis op dit boeiende gebied te delen. Enkele voorbeelden van deze casestudies zijn: Achmea, Eneco, Havenbedrijf Rotterdam, KPN, Siemens, Unilever en Van Gansewinkel. Op basis van de casestudy's, aangevuld met relevante theorie en andere onderzoeken, is door de onderzoekers een praktisch model ontwikkeld, waarmee bedrijven van duurzaamheid een strategisch en succesvol onderdeel kunnen maken van hun bedrijfsvoering.

De begeleidingscommissie bestond uit Ab van der Touw (voorzitter), René Boulonois (TataSteel), Henriëtte Davelaar (PGGM), Femke Dekker (Unilever), Louwe Dijkema (Van Gorcum), Guido von Grumbkow (WagenaarHoes), Lidewij de Haas (Arcadis), Liesbeth van der Kruit (Achmea), Peter van der Parre (Ministerie BZK), Jaap Petraeus (FrieslandCampina), Inka Pieter (KLM), Jacqueline Rijdsdijk, Bert Snabel (MN), Arjen Verhoeff (AWVN), Carola Wijdoogen (NS), Marc Wisbrun (Nolan Norton & Co) en Jan Prij (secretaris).

2013

Uit het bestuur trad terug Mees Hartvelt. Tot het bestuur traden toe Hilde Garsen (ABN AMRO), Lucas van Wees (KLM), Jules Croonen (Shell) en Harry van de Kraats (AWVN).

Op 9 december vond het eerste het SMS-bestuursdiner plaats met leden van het bestuur en van de programmacommissie. SMS was te gast bij 'De Rode Olifant' van Spaces. Tijdens het diner heeft Hans Strikwerda zijn visie gegeven op de toekomst van management en organisatie naar aanleiding van zijn SMS-publicatie 'Terugzien op de toekomst. Een geschiedenis van de periode 2013-2053'. Deze essay is de eerste in de reeks SMS-verkenningen.



Tot de Programmacommissie trad toe Wilna Wind (NPCF) en Jacqueline Zuidweg (Zuidweg & Partners).

PUBLICATIES

77. *Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Jaap Boonstra, Wiley Blackwell.
78. *Re-inventing business. Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*, Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij, Van Gorcum.

Het SMS-onderzoek 'Re-inventing business' gaat over het innoveren van bestaande businessmodellen. Businessmodellen zeggen iets over het verdienmodel of beter het verdienvermogen van bedrijven. In deze studie wordt het fenomeen businessmodellen gedefinieerd als een verzameling activiteiten die wordt uitgevoerd om in bepaalde marktbehoeften te kunnen voorzien. Een business model bestaat uit verschillende componenten

en beschrijft de relaties tussen die componenten, het analyseert hoe waardecreeatie plaatsvindt, en het maakt inzichtelijk hoe de componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie.

Het onderzoek vergroot het inzicht in businessmodellen van bedrijven. Het vraagt met name aandacht voor het veranderen van bestaande businessmodellen, van gematigd tot radicaal. Na een survey met 590 respondenten en zestien casestudies van bekende bedrijven als DSM, Randstad, Havenbedrijf Rotterdam, NXP en IHC Merwede, zijn verschillende vormen van businessmodellen te onderscheiden: vernieuwing, replicatie en fixatie. Hiermee wordt de houdbaarheid van businessmodellen in de toekomst gemeten. Vernieuwing van businessmodellen wijst op een radicale aanpassing ervan, terwijl replicatie juist wijst op het verfijnen en verbeteren. Fixatie richt zich op geen van beiden.

“Het eerste exemplaar van het boek ‘Re-inventing business’ is op vrijdag 14 juni 2013 tijdens het gelijknamige symposium aangeboden aan Dick Benschop, president-directeur van Shell Nederland en donateur van SMS. Daaraan voorafgaand vond een levendig debat plaats met een panel van gezaghebbende discussianten uit de kring van casestudy’s van het onderzoek. Ook Dick Benschop liet zijn licht schijnen over het boeiende onderwerp van innovatie van businessmodellen in relatie tot de Koninklijke Shell. Aansluitend was er tussen de deelnemers volop discussie over dit uitdagende onderwerp onder het genot van een hapje en een drankje.”





De begeleidingscommissie bestond uit Mees Hartvelt (voorzitter), Paul de la Chambre, Guido Heezen (Effectory), Kor Ijszenga (Van Gorcum), Suzanne Keijl (PwC), Ard-Pieter de Man, Roelof Meijer, Christian Sandee (MN), Hein Schreuder (DSM/UM), Hans Strikwerda, Frans de Weert (DNB), René Weijers (WagenaarHoes) en Nicolaas Weeda (secretaris).

79. *Schaarste bestaat niet. Strategisch omgaan met de factor arbeid*, Ronald Dekker, Charissa Freese, Véronique Oonk, Geert-Jan Waasdorp, Van Gorcum.

In het onderzoek 'Schaarste bestaat niet' staat centraal de onderzoeksvraag 'Hoe kunnen organisaties hun voordeel doen met schaarste op de arbeidsmarkt?' Deze intrigerende vraag wordt in het onderzoek op basis van casestudies uitgewerkt naar een viertal verschillende oplossingsrichtingen: (1) samenwerken met andere partijen, (2) het vergroten van de instroom: effectief werven, (3) het reduceren van de uitstroom of meer werken: goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid en (4) technologische innovatie en outsourcing.

Om de grootte van 'arbeidsmarktschaarste' te kunnen vaststellen is door de onderzoekers een zogenaamde 'schaarste-indicator' ontwikkeld. Met dit innovatieve meetinstrument wordt het voor bedrijven en instellingen mogelijk om tot een adequate personeelsplanning te komen en daarmee de doelstellingen van de desbetreffende organisatie in een dynamische omgeving te realiseren.

"Op 25 november 2013 vond het symposium 'Schaarste bestaat niet' plaats bij onze donateur Philips Nederland te Eindhoven. Na een inleiding van de onderzoekers/auteurs werden verschillende oplossingsrichtingen voor het omgaan met schaarste aan personeelsleden in kleine groepjes bediscussieerd. De resultaten uit

de discussies werden plenair teruggegeven aan alle deelnemers wat leidde tot uitdagende vragen en een boeiende discussie over de verschillende mogelijkheden, onmogelijkheden, ervaringen en inzichten van strategische personeelsplanning."



De begeleidingscommissie bestond uit Hans Dijkman (voorzitter), Casper Assinck (Ahold), Eric Boer (MN), Jules Croonen, Ilse Gülsen-Stroo (Siemens), Dick Hagoort (Ministerie BZK), Marjolein ten Hoonte (Randstad), Stephanie Kessen (PostNL), Joanna Klaver (SIDN), Jan Willem Kradolfer

(WagenaarHoes), Aukje Nauta, Betty Spiele (IBM), Arjen Verhoeff (AWVN) en Nicolaas Weeda (secretaris).

2014

Uit het bestuur traden terug Rob Wolleswinkel, Luc de Baets, Gerard Groten, Geert-Jan Haveman, Harry van Doorenmalen, Jules Croonen, Anita Nijboer, Ab van der Touw, Bert Ferwerda (penningmeester). Tot het bestuur traden toe Hans Hemels (NS), Henk de Bruijn (Havenbedrijf Rotterdam), Marloes Michon-van Dijk (Shell) en David Molenaar (Siemens). Door het bestuur is Hans Dijkman benoemd tot penningmeester van het bestuur en het dagelijks bestuur van SMS.

Voor SMS heeft Huib Klamer, bijna 30 jaar werkzaam geweest als secretaris Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen bij VNO-NCW, een essay geschreven in de reeks SMS-Verkenningen onder de titel 'Spiritualiteit in werk en organisatie'. Tijdens het bestuursdiner op 9 december 2014 heeft Huib de leden van het bestuur en van de programmacommissie inzicht gegeven in de vraag wat mensen ten diepste beweegt in werk, samenwerken en leidinggeven.



Tijdens het diner werd, namens het bestuur, door voorzitter Jacqueline Rijdsijk op hartelijke wijze afscheid genomen Geert-Jan Haveman (Tatasteel), Jules Croonen (Shell) en Ab van der Touw (Siemens). Van andere niet-aanwezige bestuursleden is buiten het bestuursdiner afscheid genomen.





Na 14 jaar secretaresse te zijn geweest van SMS is met het bestuur, de Programmacommissie en het VNO-NCW uitgebreid afscheid genomen van Marjan Roosenboom. We wensen haar veel plezier met haar pensioenring. Daniëlle van den Broek is als secretaresse in dienst getreden van SMS.

PUBLICATIES

80. *Managing the Transition to a Sustainable Enterprise. Lessons from Frontrunner Companies*, Rob van Tulder, Rob van Tilburg, Mara Francken, Andréa da Rosa, Earthscan.
81. *Nieuwerwets organiseren*, Hans de Bruijn, Haiko van der Voort, Harald Warmelink, Ruben van Wendel de Joode, Nikki Willems, Van Gorcum.
Nieuwe vormen van organiseren zijn van alle tijden. Nieuwe organisatievormen zijn vaak minder hiërarchisch en leggen meer verantwoordelijkheid en bewegingsruimte bij de professional. De onderzoekers zijn opzoek gegaan naar nieuwe organisatievormen binnen de organisaties anno nu. Het heeft een mooi aantal casestudy's opgeleverd. Deze hebben op een of andere manier hun organisatie of een onderdeel daarvan gevormd met of rond de professional. Vaak staat een 'driver' aan het roer van die 'nieuwe' inzichten. Hij of zij heeft een missie om het anders te doen met meer oog voor de medemens met eigen verantwoordelijkheid en inbreng. Er is ook een 'achterkant van het gelijk'. Een van de casestudy's is bijvoorbeeld 'een onderneming zonder managers', waarbij al snel vragen over eigenaarschap ontstaan. Wat betekent een managerloze organisatie als je de oprichter bent met alle aandelen en dus volledige zeggenschap hebt? Of gaat het juist om een vorm van informeel leiderschap? En als alleen maar verantwoordelijke mensen bij het bedrijf werken, waarom mogen ze dan

niet zelf hun salaris vaststellen? Nieuwe organisatievormen komen voor in zes typologieën: loslaten, protocolleren, cultiveren, parallel schakelen, verbinden en virtualiseren. Het voordeel voor de praktijk is duidelijk: er is geen beste of slechtste methode voor nieuwe organisatievormen. Door zelf te experimenteren en door te gaan waar anderen stoppen, ontstaan weer nieuwe variaties. De verwachting is dat naarmate de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie voortschrijden ook de mogelijkheden voor nieuwe vormen van organiseren zullen toenemen.

Tijdens het symposium 'Nieuwerwets organiseren' van donderdag 5 juni 2014 werd de gelijknamige SMS-publicatie in boekvorm gepresenteerd en het eerste exemplaar uitgereikt aan Harry van der Kraats, directeur AWWN en bestuurslid van SMS, door onderzoeker Hans de Bruijn. Daarna volgde een geanimeerd debat tussen de mensen uit de zaal en vertegenwoordigers van een viertal casestudy's uit het onderzoek. SMS en haar relaties waren te gast bij onze member 's Heeren Loo Zorggroep te Amersfoort.





De begeleidingscommissie bestond uit Geert-Jan Haveman (voorzitter), Luc de Baets, Jan Boersma (Philips), Koen Bogers (Siemens), Paul de la Chambre, Hilde Garssen, Marcel Knotter (Bright & Company), Cees Paardekooper (WagenaarHoes), Roelof Meijer, Peter van Laarhoven (Schiphol), Wilna Wind (NPCF) en Nicolaas Weeda (secretaris).

NOTEN

- 1 Op basis van jaarverslagen en publicaties.
- 2 Met medewerking van Jan Prij, voormalig secretaris van SMS.
- 3 Vertegenwoordiger van SISWO Stichting Interuniversitair Instituut voor Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek
- 4 Vertegenwoordiger van de Sociaal-Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Academie van Wetenschappen.
- 5 Stichting Maatschappij en Onderneming.

DONATEURS

De ruim 80 publicaties, die Stichting Management Studies in haar 50-jarig bestaan realiseerde is financieel mogelijk gemaakt door onze donateurs.

ABN AMRO, ABP, Academisch Ziekenhuis Utrecht, Academisch Ziekenhuis Vrije Universiteit, Achmea, Adriaan Volker Groep, AEGON, Aero Groundservices, Agis, Ahold, Akzo Nobel, Albert Heijn, Algemene Bank Nederland, Algemene Kunstzijde Unie, Algemene Werkgevers-Vereniging, AMEV, Amfas Groep, Amsterdam-Rotterdam Bank, Amsterdamsche Droogdok Maatschappij, ANWB, Arcadis, ASR, AT&T Network Systems, Atlas InvesteringsGroep, AWWN, Bakkenist, Spits & Co, Ballast Nedam, Begemann Groep, Beiersdorf, Belastingdienst, Betondak, Betonfabriek 'De Meteor', Bijenkorf Beheer KBB, Boer & Croon, Boskalis, Bright & Company, Bruynzeel, Bührman-Tetterode, C.J. van Houten en Zoon, C&A, Campina Melkunie, Cap Gemini, Centrale Directie der PTT, Centrale Rabobank, Chemische Fabriek Naarden, Chevron Petroleum Maatschappij, Cindu-Key en Kramer, Cinecentrum, CMG, Coca Cola, Content, Coöperatieve Vereniging 'Centraal Beheer', Coöperatieve Vereniging Werk & Vakmanschap, Coopers & Lybrand, Cordares Holding, CORUS, COSUN, Credit Lyonnais Bank, CSM, CTSV, DAF, Dagbladuitgeverij Damiate, De Baak, De Erven de Weduwe J. van Nelle, De Nationale Investeringsbank, De Nederlandsche Bank, 'De Ringvaart', Delta Lloyd, Delta Psychiatrisch Ziekenhuis, Desseaux, Digital Equipment, Dijker Groep, DMV Campina, Douwe Egberts, Dow Chemical, Droogdok Maatschappij, ENCI, Effactory, Elsevier, Endemol, ENECO, Ennia, Ericsson Telefoon Mij, Essent, Esso, Eurometaal, Europe Combined Terminals, EY, Fabrieken Van Lookeren Campagne, FME, Fokker, FORBO, Fortis Bank, FrieslandCampina, Furness, Gamma, GAMOG, Gasunie, Generale Bank, Getronics, Gezamenlijke Steenkolenmijnen in Limburg, Gist-brocades, GITP, Grontmij, GTI, Handel-, Industrie- en Scheepvaartmaatschappij 'De Hoop', Havenbedrijf Rotterdam, Hay Group, 's Heeren Loo, Heidemij, Heijmans, Heineken, Hoechst, Hofnar-Sigarenfabrieken, Holec, Hollandse Beton Groep, Hollandse Constructie Groep, Hoogovens, Horinga & de Koning, Houthandel v/h Eindhoven & Zoon, Hudig en Veder, Hunter Douglas, IBM, ICI, ING, Internatio-Müller, Kappa Vandra Golfkarton, Key & Kramer, KLM, KMO Klijnveld Kraayenhof en Co, Distilleerderijen Erven Lucas Bols, Fabr. T. Duyvis Jz., Koninklijke Horeca Nederland, Scholten-Honig, Verkade, Zout-Organon, KPMG Klynveld, KPN, Maxeda, Melkunie, Meneba, Metaalbond, Mij 'de Hoop', MN, Moret en Limperg, Nationale Nederlanden, Nederlandse Accountants Maatschap, Nederlands Verbond van Ondernemers in de Bouwnijverheid, Nederlandsche Kabelfabrieken, Nederlandsche Lloyd, Nederlandsche Middenstandsbank, Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid, Nederlandse Grofsmederij, Nederlandse Kraanbouwmaatschappij, Nederlandse Spanbeton Maatschappij, Nederlandse Textiel-Unie, Nedlloyd,

Nijverdal ten Cate, Nolan, Norton & Co., Nederlandse Spoorwegen, NSvP, Océ, 'De Hoop' H. Bos en Zonen, Perscombinatie, PGGM, Philips, Phs. van Ommeren, Postbank, PostNL, Principal, PwC, Rabobank, Randstad, Resources Connection, Rijn-Schelde Machinefabrieken en Scheepswerven, Sara Lee/DE, Schiphol, Scholten-Honig, Securicor, SFB Holding, Shell, SIDN, Siemens, Smilde, SNS Reaal, Sodexo, Staatsbedrijf der P.T.T., Staatsbosbeheer, Stad Rotterdam, START, Stichting DeltaBouman, Stichting voor Psychotechniek, Strukton, Tandem Computers, Tapijtenfabriek Desseaux, Tata Steel, The Boston Consulting Group, TNO, TNT, TNT Post Groep, TPG, TVA Developments, Unilever, Uniqema, Van der Giessen-De Noord, Van Dien & Co., Van Doorne's Automobielfabrieken, Van Ede & Partners, Van Gelder Papier, Van Gend & Loos, Van Gorcum, Van Hecke, Van Leer, Van Spaendonck, Veder, Vendex KBB, Verenigde Spaarbank, VNO-NCW, Volker Wessels Stevin, Volvo Car, WagenaarHoes, Weverij De Ploeg, Wissema Group.

STICHTING MANAGEMENT STUDIES

Stichting Management Studies (VNO-NCW) verbindt managementpraktijk en wetenschap door:

- praktijkgestuurd onderzoek op het gebied van management, organisatie en bestuur;
- het met elkaar in contact brengen van managers, bestuurders en toponderzoekers in begeleidingscommissies die per onderzoek worden samengesteld;
- symposia voor haar leden;
- toonaangevende boeken die vaak met casestudy's de verbinding leggen tussen theorie en praktijk.

WORD MEMBER EN PARTICIPEER

Wilt u invloed uitoefenen op de managementagenda van de toekomst? En zoekt u mogelijkheden om kennis te delen? Word dan member van Stichting Management Studies (SMS), al bijna 50 jaar de verbindende schakel tussen managementpraktijk en wetenschap.

Als donateur van SMS

- profiteert u van een uniek kennisnetwerk;
- kunt u deelnemen aan de begeleidingscommissies van onderzoeken;
- maakt u kennis met de nieuwste wetenschappelijke inzichten op managementgebied;
- ontvangt u alle publicaties die door SMS worden gepubliceerd;
- kunt u uw bedrijf aandragen als relevante case en krijgt u daarbij advies op maat;
- krijgt u mogelijkheden om onderwerpen aan te dragen die de managementagenda van de toekomst mede zullen bepalen.

De huidige donateurs van Stichting Management Studies zijn voornamelijk grote (internationale) bedrijven en instellingen. Meer informatie over Stichting Management Studies is te vinden op www.managementstudies.nl.

GEPUBLICEERD ONDERZOEK

81. *Nieuwervets organiseren*, Hans de Bruijn, Haiko van der Voort, Harald Warmelink, Ruben van Wendel de Joode, Nikki Willems, 2014.
80. *Managing the Transition to a Sustainable Enterprise. Lessons from Frontrunner Companies*, Rob van Tulder, Rob van Tilburg, Mara Francken, Andréa da Rosa, Earthscan, 2013.
79. *Schaarste bestaat niet. Strategisch omgaan met de factor arbeid*, Ronald Dekker, Geert-Jan Waasdorp, Charissa Freese, Veronique Oonk, 2013.
78. *Re-inventing business. Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*, Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij, 2013.
77. *Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Jaap Boonstra, Wiley Blackwell, 2013.
76. *Duurzaam ondernemen waarmaken. Het bedrijfskundig perspectief*, Rob van Tilburg, Rob van Tulder, Mara Francken, Andréa da Rosa, 2012.
75. *Leiders in Cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*, Jaap Boonstra, 2e druk 2011.
74. *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*, Ruurd Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter, 3e druk 2011.
73. *Shared Service Centers II. Van kostenbesparing naar waardecreatie*, J. Strikwerda, 2e druk 2010.
72. *De onwortelde onderneming. Ondernemingen overgeleverd aan financiers?*, Arnoud W.A. Boot, 2e druk 2010.
71. *Springen over de grens. Praktijkcases van Nederlands ondernemerschap in een globaliserende economie*, C. van Essen, J. Meijaard, 2009.
70. *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, Danny Jacobs, Hendrik Snijders, 2008.
69. *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*, Hans Strikwerda, 2e druk 2009.
68. *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*, Gerard Evers, Ton Wilthagen, 2007.
67. *De winst van productiviteit. Sturen op resultaat in dienstverlening*, Marc Zegveld, Erik den Hartigh, 2007.
66. *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*, Ard-Pieter de Man, 2006.
65. *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, Kees Cools, 4e druk 2009.
64. *Maatwerk in overleg*, R. Goodijk, A. Sorge, 2005.
63. *Productiviteit in dienstverlening*, B. van Ark, Gj. de Jong, 2004.
62. *De dialoog als vroege Poortwachter*, Aukje Nauta, Guurtje van Sloten, 2004.
61. *Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie*, J. Strikwerda, 6e druk 2007.
60. *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*, Kène Henkens, Hanna van Solinge, 2003.
59. *Werk(en) moet wel leuk zijn*, J.J. van Hoof e.a., 2002.
58. *Knowledge sharing in practice*, Marleen Huysman, Dirk de Wit, Kluwer.

57. *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?*, R. Huiskamp, J. de Leede, J.C. Looise, 2002.
56. *E-business voor gevestigde ondernemingen*, Arno Oosterhaven, 2000.
55. *Het onmisbare middenkader*, mw. J.I. Stoker, A.W. de Korte, 2e druk 2001.
54. *Belonen in strategisch perspectief*, mw. M.C. Langedijk, mw. P.M.L. Ykema-Weinen, 2000.
53. *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, M. Huysman, D. de Wit, 2000.
52. *De bakens verzet; publieke taakorganisaties in verandering*, J.M.M. Sopers, 1999.
51. *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*, L. Karsten, K. van Veen, 1998.
50. *De waarde en waarden van concerns*, Hans van Londen, 2e druk 2000.
49. *Rijden managers door rood licht?*, Hans Wissema m.m.v. M.J. Langenberg, A.M. Messing, 1997.
48. *Decentralisatie van personeelsmanagement. Het dilemma tussen ondernemen en besturen*, D.J.B. van der Leest, G.R.A. de Jong, P.W.M. van Haaren, 2e druk 2000.
47. *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, J.B.R. Gaspersz, E.M. Ott, 3e druk 1998.
46. *Besturing van professionele organisaties. Van praktijk naar onderneming*, A.B.M. van Poucke, H.E. van Wijk, 1995.
45. *Management transfers. Kansen en risico's bij het werven van extern management*, D.J. Schoenmaker, B. Boivin, 1995.
44. *Horizontale synergie. De lastige praktijk van het realiseren van synergie bij decentrale ondernemingen*, G.J. Wijers, 1994.
43. *Unit management II: Ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming*, Johan G. Wissema, 3e druk 2001.
42. *De nieuwe werknemer?!*, A.W. de Korte, J.F. Bolweg, 3e druk 1996.
41. *Verplating van organisaties*, D. Keuning, W. Opheij, T.H. Maas, J. Duyser, 2e druk 1993.
40. *Veertig-plussers in de onderneming*, J.G. Boerlijst, B.I.J.M. van der Heijden, A. van Assen, 2e druk 1994.
39. *De manager en het verzuim. Een beter bedrijfsresultaat met minder ziekteverzuim en minder arbeidsongeschiktheid*, Th. Broersen, V. Vrooland, 2e druk 1993.
38. *Unit management: Entrepreneurship and coordination in the Decentralised firm*, Hans Wissema, Financial Times, 1992.
37. *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*, Piet Bolwijn, Ted Kumpe, 4e herziene druk 1998.
36. *Inzicht in uitbesteding. Ondernemingsstrategie en besturing*, G. Hiemstra, J.J. van Tilburg, 2e druk 1993.
35. *Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties. Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit*, C.D. Loen, P. van Schilfgaarde, 1990.

34. *Verzelfstandiging. Strategische en organisatorische overwegingen voor het zelfstandig maken van concerndochters*, R.A.P. Annink, 1990.
33. *Leiden en leren leiden*, Hans van Londen, 2e druk 1990.
32. *De flexibele onderneming. Mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten*, P. van Schilfgaarde, W.J.M. Cornelissen, 1988.
31. *De drie raden, het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad*, J.Z. Heijink, 1988.
30. *VUT, nu en straks*, D.B.J. van Koningsveld, 1988.
29. *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, G. Sanders, B. Neuijen, 8e druk 2009.
28. *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*, Hans Wissema, 4e herziene druk 1991.
27. *Angst voor veranderen? Een mythe!*, Hans Wissema, H.M. Messer, Hans Wijers, 7e druk 1996.
26. *Flexibele automatisering, een uitdaging voor management*, J.G. Boerlijst, J.J. Krabbendam, P. van Schilfgaarde, J.A.M. Willenborg, 1985.
25. *Automatisering binnen Personeelszaken*, A.M. Bunjes, G.J.A. Visser, 1985.
24. *Arbeidsduurverkorting; een beroep op creativiteit*, L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres, 2e druk 1984.
23. *Management bij stagnatie*, P. van Schilfgaarde, T. Keuzenkamp, C.G. Zandvliet, 1983.
22. *Leiding, besluitvorming, medezeggenschap*, J. Geersing, J. van Delden, 1983.
21. *Trends in het sociaal beleid*, B. van Dijkum-de Jong, 1982.
20. *Deeltijdarbeid in het bedrijf*, N. Schoemaker, A. van Gageldonk, M. Demenint, A. van Vianen, 1981.
19. *Ongeschoolde arbeid*, R. Kagie, N. Bakker, 1981.
18. *Begeleiden van veranderingen in organisaties*, Coöperatief Adviesbureau voor personeelbeleid b.a., 1979.
17. *Rendement van sociaal beleidsonderzoek*, M. van de Vall, B. van Dijkum-de Jong, 1979.
16. *Inkomens op tafel*, Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, 1977.
15. *Ondernemingsraden en medezeggenschap*, B.W.M. Hövels, P. Nas, 1976.
14. *Inspraak bij benoemingen*, E. Cools, B. van Dijkum-de Jong, G.P. Hauer, A. Platteeuw, H.H. Smits, 1976.
13. *Academici in het bedrijfsleven*, G.M. van den Bosch-Zuidgeest, J.M. van den Broek, P.J. van Ginneken, J.J. van Hoof, A.L. Mok, P.J.H. van Montfort, 1976.
12. *Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe?*, J.R. de Jong, 1974.
11. *Sociale aspecten van fusies*, N. Geerlings, J. Riemersma, H. Sytstra e.a., 1974.
10. *Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt. Uitgangspunt voor discussie*, P.A. Koefoed, 1973.
9. *Het hoe en waarom van variabele werktijd*, B. van Dijkum-de Jong, 2e druk 1972.

8. *Direkteuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, J.A.P. van Hoof, P. Nas, J. Pouwels, J.M. van Westerlaak, 1971.
7. *Vakbeweging en onderneming in Nederland*, P.H. van Gorkum, H.H. van Zuthem, 1969.
6. *Meebetalen aan sociale verzekeringen*, J.H.G. Segers, Ph.C. Stouthard, J.M.H. de Zwart, F.J.H.M. van der Ven, R.A.N.M. de Wit, 1968.
5. *Medezeggenschap*, H.J. van Zuthem, A. Wynia, 2e druk 1968.
4. *Bedrijfsautomatisering*, G. Brenninkmeijer, J. Dekker, H. Feitsma, 1967.
3. *Beloningsmethodieken*, H. Thierry, 1966.
2. *Arbeidstijdverkorting*, 1965.
1. *De verhouding beambte-arbeider*, 2e druk 1965.
0. *Wijziging van de loonuitbetalingstermijn. Een overzicht van positieve en negatieve aspecten*, 1962.

Vele van deze uitgaven zijn in pdf te vinden op www.managementstudies.nl.

Programmacommissie

De programmacommissie van Stichting Management Studies is een adviesorgaan van het bestuur en heeft tot taak het voorbereiden en monitoren van de onderzoeken, die in opdracht van SMS worden uitgevoerd. In dat kader doet zij voorstellen over te bestuderen onderwerpen en over de wijze waarop het onderzoek van deze onderwerpen kan worden aangepakt. In de programmacommissie hebben bestuursleden zitting en deskundigen uit de donateurskring en vertegenwoordigers uit relevante maatschappelijke organisaties en de wetenschap.

De programmacommissie is als volgt samengesteld:

- Gerrit Kreffer, strategisch kennisadviseur Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ard-Pieter de Man, rector Sioo, hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam
- Aukje Nauta, partner Factor Vijf, hoogleraar Universiteit van Amsterdam
- Paul Nobelen, onafhankelijk bestuursadviseur (voorzitter)
- Nicolaas Weeda, algemeen secretaris Stichting Management Studies (secretaris)
- Lucas van Wees, vice-president Human Resources Commercial & Global KLM
- Wilna Wind, directeur-bestuurder Patiëntenfederatie NPCF
- Jacqueline Zuidweg, algemeen directeur Zuidweg & partners.

Staffbureau

Nicolaas Weeda is algemeen secretaris van Stichting Management Studies en verantwoordelijk voor de operationele zaken van de stichting. Hij vertegenwoordigt Stichting Management Studies in externe contacten. Nicolaas Weeda is secretaris van het bestuur, het dagelijks bestuur, de programmacommissie en de verschillende begeleidingscommissies. Daniëlle van den Broek verzorgt de secretariële ondersteuning.

Het staffbureau is gevestigd in het kantoor van de Vereniging VNO-NCW.

Malietoren
Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002
2509 AA 's-Gravenhage
Tel. 070 - 34 90203
dbroek@vnoncw-mkb.nl
www.managementstudies.nl

EEN RIJKE HISTORIE MET TOEKOMST

VOORTBOUWEN OP 50 JAAR STICHTING MANAGEMENT STUDIES

Dit jubileumboek is een ode aan de vele onderzoekers, donateurs en leden van de begeleidingscommissies en programmacommissie, die het mogelijk hebben gemaakt om in vijftig jaar een vooraanstaande positie te verwerven in de markt voor managementboeken.

Niet alleen de gedegen onderzoeken en de toepassing in de praktijk hebben daaraan bijgedragen, ook het gevoel voor timing is een belangrijke asset gebleken. Stichting Management Studies (SMS) is vaak in staat geweest om op het juiste moment het juiste managementthema in boekvorm op de tafel van de bestuurskamers te krijgen.

In het begin van haar bestaan was Stichting Management Studies sterk gericht op vraagstukken die betrekking hadden op arbeidsverhoudingen en -relaties, later zijn daar meer bedrijfskundig gerichte vraagstukken aan toegevoegd. Met deze bredere scope van managementthema's was het voor SMS dikwijls een uitdaging om de relevante onderzoeksonderwerpen te selecteren. Toch is het verbluffend om te zien dat SMS ondanks die breedte toch in staat was om de juiste onderzoeksvragen te formuleren, vaak met behulp van de onderzoekers.

Een andere beweging die SMS in de loop der tijden maakte is die van kennisontwikkeling naar meer kennisverspreiding. Voorheen lag de focus geheel op kennisontwikkeling met rapporten aan de donateurs. Op een gegeven moment werden de onderzoeken in boekvorm gepubliceerd en later in de vrije verkoop gebracht. Ook de symposia waarop de onderzoeksrapporten worden gepresenteerd en uitgereikt dragen bij aan de kennisverspreiding. De symposia zijn niet alleen toegankelijk voor donateurs, maar ook voor andere geïnteresseerden. Zo bouwt SMS verder voort aan duurzame relaties met haar donateurs, onderzoekers, VNO-NCW en andere betrokkenen en geïnteresseerden.

www.managementstudies.nl