

Limperg als bedrijfskundig pionier

Wout L. Buitelaar

SAMENVATTING Th. Limperg Jr. is een van de grondleggers van de Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast wordt hij ook wel een pionier genoemd op het gebied van de accountancy en de bedrijfseconomie. In dit artikel wordt Limperg vooral geportretteerd als een pionier van de moderne bedrijfskunde, zij het als een 'bedrijfseconomisch constructeur'. Daarmee wordt bedoeld dat Limperg een beperkte interdisciplinaire invalshoek had, maar desondanks oog had voor organisatieverandering. Wellicht kan worden gesproken van 'de jonge Limperg', die een rationeel paradigma van bedrijfsinrichting hanteerde, en 'de oude Limperg', die meer rekening hield met de taaheid van economische maakbaarheid. Ondanks die beperkte rationaliteit, moest de wetenschap volgens Limperg streven naar maatschappelijke dienstbaarheid, ofwel naar duurzame bedrijfsvoering.

1 Inleiding

In het werk van de hoogleraar bedrijfshuishoudkunde (1922-1950) Theodore Limperg komt de term bedrijfskunde als zodanig niet voor. Het ging hem om de ontwikkeling van de bedrijfseconomie als wetenschap. Echter, die bedrijfseconomie vatte hij op als een synthese van activiteiten van twee beroepsgroepen: boekhoudkundigen en ingenieurs. In de onderneming uit de beginjaren van de vorige eeuw leverde de boekhouding gegevens aan bedrijfsingenieurs en moesten boekhouders maatregelen van technici 'boekstaven en verifiëren'. Deze synthese, die hij specifiek achtte voor het Europese continent, kwam met name tot stand onder invloed van de 'openbare accountant',

Prof. Dr. W.L. Buitelaar is hoogleraar bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam.

die geëvolueerd was van de boekhouderbeambte naar die van vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer. In zijn controlewerkzaamheden maakte deze laatste in toenemende mate gebruik van de economische wetenschap, die hij toepaste in diverse bedrijven. Daardoor verkreeg de accountant een breed waarnemingsveld en meer vergelijkingsmateriaal dan 'de boekhouder' en 'de bedrijfsman' (Limperg I, 1964, p. 40). Kortom, de bedrijfseconomie ontstond rond 1900 (zie ook Dreesmann, 1979, pp. 44-46) vanuit de driehoek boekhouder – ingenieur – accountant. Elders (Limperg V, 1965; Limperg VII, 1967) koppelde Limperg deze nieuwe driehoekswetenschap aan de bedrijfsorganisatie, door hem ook wel 'de inwendige organisatie' genoemd. Van der Schroeff (1961) typeerde Limperg als een pionier op het gebied van de accountancy en de bedrijfseconomie. In dit artikel wordt ingezoomd op Limpergs bijdragen aan de moderne bedrijfskunde. Een bedrijf zag hij opgebouwd uit twee 'constructies' (Limperg V, 1965, p. 20):

- een stoffelijke, het primaire proces van productie en/of dienstverlening; en
- een onstoffelijke, de horizontale en verticale arbeidsverhoudingen.

Ter illustratie van deze bijdragen aan de bedrijfskunde wordt gebruikgemaakt van heruitgegeven teksten uit de periode 1920-1940, alsmede van Limpergs verslag van zijn studiereis naar Amerika in 1929. Met name dit reisverslag geeft een goede illustratie van de bedrijfskundig pionier die Limperg ook was. Achtereenvolgens komen aan de orde de wet van de arbeidsverdeling als bedrijfskundig paradigma, de bedrijfsorganisatie als dynamische constructie, en het reisverslag met bedrijfskundige observaties.

2 Rationalistisch optimisme

Bij wetenschap gaat het volgens Limperg om het bestuderen en verklaren van de relatie tussen abstrac-

te en concrete verschijnselen. De economie is de wetenschap van het zogeheten economisch motief en dit motief is dan een kracht die als abstract verschijnsel concrete verschijnselen veroorzaakt in een bedrijfshuishouding. De bedrijfseconomie houdt zich in het bijzonder bezig met de concrete verschijnselen daarbinnen. Concrete verschijnselen kunnen zintuiglijk worden waargenomen, het economisch motief echter niet (Limperg I, 1964, p. 31): 'Niemand heeft die kracht ooit kunnen waarnemen, ze is langs de weg van de redenering gevonden en ze wordt verder als hypothese gebruikt voor de verklaring van concrete verschijnselen (vergelijk de zwaartekracht).'

Limperg openbaart zich hier als een soort 'Newton van de economie' enerzijds, als hij 'de wet' van de arbeidsverdeling, respectievelijk 'de wet' van de continuïteit introduceert. Anderzijds is hij een (neo-) Kantiaan te noemen; het economisch motief als 'Ding an sich'. De onzichtbare kracht dus die mensen ertoe brengt overeenkomstig het economisch beginsel van het welvaartsstreven te handelen, aldus Limpergs terminologie. Vanuit deze opvatting is handelen geen psychologische categorie, omdat het menselijk gedrag in bedrijfshuishoudingen neerkomt op het, vanuit een economisch motief, spaarzaam of doelmatig omgaan met behoeftenbevredigingsmiddelen. Een gedragskundige benadering van een organisatie achtte Limperg van secundair belang 'omdat op den duur een psychologisch nuttig effect zich toch slechts binnen het kader van rationele verhoudingen kan handhaven' (Limperg V, 1965, p. 31).

De homo economicus opereert hier in een krachtenveld waarin op uitwendige prikkels gereageerd wordt en wel op de (aantrekkings)kracht van welvaartsvermeerdering. Een bedrijfshuishouding is bij Limperg breder dan een onderneming, de directe productie genoemd. Bedrijfseconomie bestudeert ook het economisch motief in de sfeer van de indirecte productie: semi-overheid en coöperaties, bijvoorbeeld. Dit geheel wordt de 'maatschappelijke voortbrenging' genoemd. Deze wordt beïnvloed door de inwerking van twee krachten, die van de arbeidsdeling en die van de continuïteit. Beter gezegd: twee wetten, die als kracht of dynamiek fungeren. Het concrete verschijnsel van de arbeidsdeling of 'arbeidsverbijzondering' doet zich voor in de diversiteit van bewerkingen of verrichtingen in een fabriek of kantoor.

De wet van de arbeidsverdeling veroorzaakt dus, actueel geformuleerd, een indeling naar boren, draaien en frezen van metaal, of van facturering, administratie en controle van orders. Die arbeidsdeling roept als kracht een tegenkracht op: die van continuïteit (Limperg I, 1964, p. 87):

'De wet der continuïteit legt een verband tussen de bedrijfstakken, de bedrijfshuishoudingen, de markten en tussen de ontelbare onderdelen van de productiestroom; er ontstaat een organisatie met min of meer duurzame verhoudingen, welke niet verstart – er heeft voortdurende reorganisatie plaats – maar die toch als gevolg van de conserverende werking van de wet van de continuïteit slechts langzaam evolueert.'

Arbeidsverdeling werkt als een stuwkracht en conservering vormt een remmende kracht, maar 'de wet der arbeidsdeling komt telkens weer overwinnend uit de strijd, want van die overwinning is de economische vooruitgang afhankelijk' (Limperg I, 1964, p. 66). Vooruitgang vormt hier het sluitstuk van Limpergs rationalistisch optimisme. Tegelijk bevat dit een relativisme: de economische wetenschap, en dus ook de bedrijfseconomie, bestudeert ook de spanningen en belangen tegenstellingen binnen de maatschappelijke voortbrenging. Bedrijfseconomie is geen 'Privatwirtschaftslehre' gericht op private belangen, maar behoort de 'totaliteit der verschijnselen' (Limperg I, 1964, p. 41) te verklaren. Bedrijfseconomie is zowel een objectieve als een normatieve wetenschap – dat wil zeggen: richtinggevend voor 'hetgeen economisch doelmatig' is. Deze nieuwe discipline is, met andere woorden, theoretisch gefundeerd en praktijkgericht en dient zich maatschappelijk dienstbaar te maken (Limperg I, 1964, p. 23).

De belangrijkste moderne notie die de pionier hier formuleert, is dat organiseren en veranderen twee kanten van dezelfde bedrijfskundige medaille zijn. Bedrijfskunde wordt aldus veranderingskunde. Daarnaast had hij oog voor wat thans ketenmanagement genoemd wordt, de sturing van interdependente bedrijfs(overschrijdende) processen.

3 Bedrijfseconomisch constructeur

Populair gezegd waren boekhoudkunde en techniek twee 'kunstleren', die volgens Limperg tot een economische wetenschap dienden te worden samengevoegd. Van beschrijving van verschijnselen naar verklaring ervan door middel van bestudering van wetmatigheden. Limperg kan daardoor aangeduid worden als een 'economisch ingenieur', vanwege zijn aandacht voor (vgl. Buitelaar, 1993, p. 8):

- het construeren van rationele organisatievormen en de processen daarbinnen;
- controle als een regeltechniek van besturing;
- de samenhang tussen deelprocessen binnen het systeem van interne en externe organisatie;
- toepassing van natuurwetenschappelijke begrippen zoals 'wetten' en 'krachten';

- ‘de mechanica van organisatieverandering’, als dialectiek;
- gedrag van mens en organisatie als een respons op de stimulus van het economisch motief.

Omschrijven we bedrijfskunde (zie Bilderbeek et al., 1992, p. A12) als een wetenschap die een organisatie bestudeert als ‘een open technologisch, sociaal, economisch en op informatie berustend systeem met (een) al dan niet economische doelstelling(en)’, dan is Limperg zeker een bedrijfskundige. Behalve op één belangrijk aspect: het sociale ofwel het gedragsmatige. Limpergs interdisciplinariteit is dus beperkt. Deze beperking – beter gezegd: keuze, zoals eerder bleek – verwoordde Hennipman in zijn proefschrift (1945, p. 7) als volgt:

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

Hennipman pleit daarmee voor een mensgerichte ofwel antropocentrische benadering van de staathuishoudkunde (zie ook Verburg, 1979, p. 73). De beperking is, anders gezegd, dat in het denken van Limperg de motivatie en expressie van gedrag hetzelfde lijken. Groeneveld (1980, p. 193), daarentegen, wees erop dat de mens diverse gedragsalternatieven heeft ‘(...) los van het keurslijf van zeden en gewoonten en – wat ons vak betreft – los van het economisch motief.’

Bij het aanbrengen van veranderingen in een bestaande organisatie wijst Limperg erop dat dit niet ‘in volle vrijheid’ kan gebeuren (Limperg V, 1965, pp. 19, 20). Er moet rekening worden gehouden met de bestaande techniek van bewerking van een productieproces. ‘Padafhankelijkheid’ wordt dat thans genoemd. Bij de interne organisatie van Limperg betreft dat de relatie tussen ‘het materiële en het immateriële van een bedrijf’. Onder het eerste wordt verstaan de ordening van bewerkingsonderdelen, onder het tweede de wijze waarop die ordening verbijzonderd is naar taken van mensen. Vertaald in termen van de sociotechniek betreft dit het onderscheid tussen de productieorganisatie en de arbeidsorganisatie. In het eerste geval gaat het om de routing en verdeling van werkzaamheden over afdelingen, in het tweede geval betreft het de verdeling van functies over mensen (Vos en Buitelaar, 1996, pp. 45, 46). In de arbeidsorganisatie kan hetzij meer geïntegreerd dan wel via gesplitste taken worden gewerkt. Maar om meer geïntegreerd te kunnen werken via taakverbreiding of -verrijking, moet er wel een organisatie van de productie of dienstverlening zijn die dat mogelijk maakt. Zo vergemakkelijkt het samen-

brenge van diverse bewerkingen in een afdeling of locatie de integratie van taken.

De productieorganisatie is dus sterk van invloed op de structurering van de arbeidsorganisatie. Deze vormen samen de bedrijfsorganisatie van Limperg: ‘het gebouw’, bestaande uit ‘twee constructies’. Het sociotechnisch adagium om taaksplitsing terug te dringen, in ons land met name geïntroduceerd door de bedrijfskundige De Sitter (1981), luidt in dit verband: ‘geen simpele taken in een complexe structuur, maar complexe taken in een simpele structuur’. Eigenlijk zou dit een derde wet zijn: die van de arbeidsherverdeling ofwel, in nieuw-Limpergiaans, ‘de wet van de verminderende verbijzondering.’

Is de bedrijfsorganisatie rationeel geordend of geconstrueerd, dan resteert de leiding of de besturing ervan. Een eenhoofdige leiding stuurt het personeel aan, dat aan de hand van geanalyseerde taakopdrachten functioneert, zo schetst Limperg. Maar bij nader inzien combineert hij ideeën van de Amerikaanse bedrijfsingenieur Taylor (1913) met die van de Franse mijningenieur Fayol (1916). Aan Taylor ontleent hij de taakopdracht en -instructie, aan Fayol het fenomeen initiatief (Limperg V, 1965, pp. 30-34). Het delegeren van initiatief aan uitvoerend personeel formuleert Limperg in termen van economisch rationele arbeidsverhoudingen. In de uitvoering moet een werknemer zijn taken kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden en deze moet ook zijn ‘bekwaamheid’ verder kunnen ontwikkelen. Sterker nog, werkzaamheden moeten niet ‘ontscholend’ uitpakken, zo formuleerde Limperg (V, 1965, p. 32) zijn visie op de kwaliteit van de arbeid. Initiatief van de uitvoerende heet bij Limperg, getrouw aan zijn normatieve wetenschappelijke opvatting, een bedrijfseconomisch ‘stelling voordeel’.

Bovengeschetste autonomie op de werkplek wordt vanuit de bedrijfskunde ook wel aangeduid als regelcapaciteit, de mate waarin uitvoerend personeel kan ingrijpen binnen de bestaande regelgrenzen. Stuurcapaciteit staat dan voor het kunnen veranderen van de normgrenzen van een regelsysteem van de bedrijfsorganisatie. Het huidige sociotechnische dilemma bestaat hierin dat enerzijds de regelcapaciteit voor medewerk(st)ers groter is geworden, vanwege de aard van technologie en klantwensen, en dat anderzijds de stuurcapaciteit van een organisatie is toegenomen: sturen op cijfers. Een werknemer drukte deze paradox als volgt uit: ‘ik heb meer te zeggen over minder’.

Terug in de tijd: Limperg tussen Fayol en Taylor. Het bovenstaande samenvattend, toont Limperg zich een sociotechnicus avant la lettre. Deze bedrijfskundige stroming richtte zich alhier vanaf de jaren zeventig op

de (her)inrichting van organisatiestructuur en arbeidstaken van bedrijven, diensten of instellingen.

4 Lerende arbeidsverhoudingen

De leiding van een onderneming behoort eenduidig te zijn waar het gaat om managementniveaus, collegiale leiding is volgens Limperg economisch niet doelmatig. De relatie tussen leiding en werkvloer ziet hij echter meerduidelijk, als hij waarschuwt (Limperg V, 1965, p. 38): 'de omhoog gestuwde leider verliest het contact met de uitvoering'. Nodig zijn allereerst de verbetering van kennis, vaardigheden en instrumenten van de leidinggevende.

Hoewel Limperg in dit verband in zuiver economische termen spreekt, ook wel de verbijzondering van de controle genoemd, bespreekt hij leiding in termen van moderne leiderschapsdimensies. Dirigerend leiderschap bestaat uit drie aspecten:

- preventief: delegerend;
- constituerend: kennisorganiserend;
- controlerend: terugkoppelend/interveniërend.

Preventief leiderschap betekent het kunnen delegeren van het initiatief aan de uitvoerende. Delegatie, zo kan begrepen worden (Limperg V, 1965, pp. 88, 89), brengt een tweeledig effect met zich mee: zowel de uitvoerende als de leidinggevende winnen aan invloed bij 'een rationeel evenwicht' tussen delegeren en centraliseren. In naoorlogse leiderschapsstudies wordt dit 'de invloedskoek' genoemd; delegatie betekent hier geen herverdeling, maar een grotere koek (Likert, 1961, p. 58). Limperg als voorloper van Likert, zij het dat deze laatste de 'invloedskoek' als psychologisch vraagstuk bespreekt.

Een andere belangrijke bedrijfskundige notie vormt het constituerende leiderschap. Het betreft de wijze waarop de leidinggevende als het ware inspeelt op het kennisniveau van de werkvloer en de mate waarin hij kennisuitwisseling tussen uitvoerenden weet te bewerkstelligen. Enerzijds gaat het om het kunnen 'socialiseren van individuele ervaringen' en anderzijds om het consolideren van deze kennisuitwisseling (Limperg V, 1965, pp. 53, 54). Als variant op arbeidsdeling en continuïteit is er hier het 'experiment' van kennisuitwisseling en de 'consolidatie' in de vorm van kennisorganisatie. Ook hier kan een Limpergiaanse driehoek worden onderscheiden: experiment, consolidatie en onderricht. Dit laatste kan, in huidige bedrijfskundig jargon, plaatsvinden 'on the job' en 'off the job', de lerende (bedrijfs)organisatie van Limperg. Limperg schetst ten slotte de relatie tussen controle en uitvoering: hoe meer delegatie, des te meer zoge-

heten indirecte controle en minder direct toezicht (Limperg V, 1965, p. 77): 'Het is logisch dat de controle ook met het initiatief evolueert.'

Het bovenstaande inzake de delegatie van het initiatief, ofwel autonomie op de werkplek, wordt in bedrijfskundige termen 'directe participatie' genoemd (Fröhlich en Pekruhl, 1996). Representatieve participatie vindt plaats door middel van de ondernemingsraad en/of georganiseerd overleg met vakbonden (vgl. De Jong, 1955, p. 128).

Het thema van de medezeggenschap wordt door Limperg als een machtsstrijd beschreven, die 'economisch wetmatig' is (Limperg VII, 1967, p. 90). Die strijd, die door hem op het terrein van de arbeidsvoorwaarden beschreven wordt, is vanuit het economisch motief te beargumenteren en te begrijpen als een verdelingsvraagstuk. Het eerder geschetste rationele evenwicht en het daaruit voortvloeiende compromis inzake arbeidsinhoud door middel van delegatie en preventief leiderschap wordt bij de arbeidsvoorwaarden geïnstitutionaliseerd door middel van 'het gezette overleg' (Limperg VII, 1967, p. 327) tussen de twee partijen. In eerste instantie wordt medezeggenschap 'irrationeel' (Limperg VII, 1967, p. 319) genoemd; het druist in tegen met name het genoemde onder-eenheid van leiding. Medezeggenschap zou meerhoofdige leiding betekenen.

Vervolgens wordt echter een onderscheid gemaakt tussen de vaststelling en uitvoering van de arbeidsvoorwaarden. De vaststelling van de primaire arbeidsvoorwaarden (lees: beloning en arbeidstijd) door het sluiten van een arbeidsovereenkomst vindt plaats tussen 'twee vrije partijen' (Limperg VII, 1967, pp. 324, 325): 'de arbeiders hebben hier volledige zeggenschap'. Werknemers zijn een contractpartij, waarvoor een georganiseerd overleg over de vaststelling der arbeidsvoorwaarden 'een volkomen rationeel verlangen is'. Daarmee werd uitgedrukt dat de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) een logische vormgeving is van het economisch motief, een positie die vakbonden in de jaren dertig (toen Limperg zijn theorieën over arbeidsvoorwaarden ontwikkelde) ook innamen. De werkgevers waren aanvankelijk tegen een CAO; die zagen zij als een gevaar: 'een jaarlijks abonnement op moeilijkheden' (vgl. Buitelaar en Van den Toren, 1999, p. 29). Limperg stelt de werkgevers in feite gerust. Bij de vaststelling van de primaire arbeidsvoorwaarden gaat het niet om medezeggenschap in de bedrijfsleiding, maar om zeggenschap over de loonvorming. Werknemers(organisaties) houdt hij voor dat deze niet op de stoel van de werkgever moeten gaan zitten. Zij stellen zich dan in dienst van het 'private winstbelang van de onderneming'

(Limperg VII, 1967, p. 331). Dat is niet in het 'gemeenschapsbelang'.

De uitvoering van de arbeidsvoorwaarden is weer een andere zaak, door Limperg de secundaire arbeidsvoorwaarden genoemd: pensioen, werktijdenroostering, sociale voorzieningen en veiligheid. Daarvoor ziet hij aanvullend overleg binnen een bedrijf (Limperg VII, 1967, p. 327): 'Juist in die secundaire arbeidsvoorwaarden zit zo ontzaglijk veel, dat grote invloed uitoefent op de algemene positie van de arbeider en nochtans doorgaans relatief kleine offers van de werkgever eist'. Geschillen hierover zijn rationeel ongewenst en economisch gezien is 'rustig overleg' zelfs een voordeel, zowel voor arbeider als voor bedrijf en werkgever. Een dergelijk overleg moet worden gevoerd door vertrouwensmannen van het eigen personeel, waarbij expliciet wordt verwezen naar een dergelijke praktijk bij Stork, Gist Brocades, Hoogovens, Philips en Glasfabrieken te Leerdam. In feite worden hier de contouren aangegeven van de hedendaagse overleg-economie. De CAO-wet dateert van 1927; in de jaren dertig waren er ten hoogste tien CAO's en een handvol ondernemingsraden (toen 'kernen' geheten). Thans zijn dat er 1.200 respectievelijk 12.000. Limperg had als normatieve polderwetenschapper een vooruitziende blik.

Deze blik op leiderschap en overleg vormt tegelijkertijd een perspectief naar de huidige interactie tussen het zogeheten human resources management, de medezeggenschap en het organisationeel leren binnen de bedrijfskunde.

5 Americana 1929: tussen Packard en Ford

Ter gelegenheid van de honderdste geboortedag van Limperg werd in 1979 een verslag uit 1929 van zijn studiereis naar Amerika uitgegeven (De Vries en Webers, 1979). Zijn reis ving aan op 23 augustus en eindigde op 19 oktober 1929, precies vijf dagen voor de Grote Krach. Volgens de samenstellers vormde dit laatste de reden voor Limperg om aan zijn reisbevindingen geen verdere of publieke aandacht te besteden. De aanleiding voor deze studiereis was het bijwonen van een internationaal congres voor accountants in New York, 9-14 september. Dit congres was een vervolg op het internationale congres te Amsterdam van 1926, waaraan Limperg deelnam. Zijn aandacht ging in dit verband uit naar de plaats en de verantwoordelijkheid van de accountant (zie Van der Schroeff, 1961, p. 446), later door hem uitgewerkt voor het PDOA-onderwijs van de jaren dertig in *De Leer van de Accountantscontrole* (Limperg VI, 1965, met name pp. 38-52).

Over het congres te New York vermeldt Limperg weinig, des te meer over zijn bedrijfsbezoeken en over zijn gesprekken met vertegenwoordigers van het Amerikaanse bedrijfsleven en universiteiten. Gids, gastheer en begeleider was professor Anton de Haas, de vroegere Rotterdamse hoogleraar bedrijfsleer, die doceerde aan New York University en later aan de Graduate School of Business Administration van Harvard University.

Het bovenstaande vormt een illustratie van de internationale oriëntatie van Limperg, waarop zijn opvolger Van der Schroeff voortbouwde in diens studiereis naar Amerika in 1951. De samenstellers voegen een opmerkelijke observatie toe: Limperg stelde zich niet op als 'Euro-centrist', maar keek naar Amerika met een lerende 'critisch-waarderende instelling'.

Hieronder wordt vooral ingegaan op Limpergs bedrijfsbezoeken en zijn impressies over het universitaire onderwijs in de (bedrijfs)economie. De verwijzingen betreffen steeds de bovengenoemde uitgave uit 1979.

In gezelschap van wisselende medereizigers, onder wie de vakgenoten Dijker, Hogeweg en Polak (Limpergs naoorlogse erepromotor), de organisatieadviseur Berenschot en de latere industrieel De Vries Robbé, werden dertien bedrijven bezocht. Uit de diverse bedrijfsbezoeken komt met name Limpergs brede bedrijfskundige belangstelling naar voren. Het bezoek aan de Stetson hoedenfabriek is hiervan een goed voorbeeld. Vanuit de fabricage kijkt Limperg naar de andere bedrijfsfuncties. Hij begint bij het primaire proces, aldus (pp. 96-98):

'Drie dingen vallen op. In de eerste plaats, hoeveel handwerk hier is. Nadat het begin van de hoed is ontstaan voor het blazen (zuigen) van de haartjes op de koperen eerste vorm, moet de bewerking voor een groot deel met de hand geschieden. In de tweede plaats, dat dit handwerk, voor zover het vormen betreft, zeer zwaar werk is; men vertelde mij, dat deze mannen niet langer dan 5 uren per dag kunnen werken. In de derde plaats, dat voor de meeste bewerkingen grote vakbekwaamheid nodig is; men heeft voor dit vakwerk hoofdzakelijk Italianen. Deze vakmensen hebben 'n leertijd door te maken van 3 à 4 jaar. (...) In de zomer is er een 5 day-week. (...) De kostprijsboekhouding is nog zeer primitief. (...) De belangrijkste feature voor mij was de organisatie van de verkoop en foreign business.'

Over het bezoek aan de Staatsdrukkerij te Washington en de arbeidsverhoudingen aldaar (pp. 99, 100):

'Voor de arbeiders wordt veel gedaan. Er is een cafetaria in hun beheer. Blanken en kleurlingen werken dooreen; maar in de cafetaria eten ze gescheiden! (...) Er is een

'georganiseerd overleg' (...). De beampten en arbeiders hebben een pensioen van maximum 1000 dollar!

Tevens verdiept hij zich in het fenomeen van psychologisch onderzoek. Zo brengt hij een bezoek aan de grondlegger van de Human Relations School, Elton Mayo, en deze bespreekt met hem de resultaten van interviews bij de Hawthorne fabriek van de Western Electric Company. Bij het warenhuisconcern Macy observeert hij de selectie van sollicitanten en de aanstellingsprocedure, die daarop volgt.

De bezoeken aan Ford en Packard vergelijkend (pp. 30-39) valt Limperg op dat Packard meer uitbestedt en zich meer richt op de eindproductie: 'men gaat lang niet zover in de grondstoffen terug als bij Ford (...)'. Het systeem is veel rustiger: 'Ford pushes the man – we lead him', noteert hij uit de mond van een Packard manager. De gelijkmatige planning bij Packard, versus het 'jagend afwerken' bij Ford, doet hem twijfelen aan Fords systeem.

Uit zijn bezoeken aan universiteiten kan worden geconstateerd dat Limperg voorstander is van de integratie van bedrijfseconomisch onderwijs in de programma's van een business school. Hij is tegenstander van de bij laatstgenoemde gebruikte methode van de 'case studies' (pp. 109-115):

'(...) brengt het systeem den student veel meer in de waan dat hij de praktijk kent (...) en beter, dan de practicus, wiens fouten hij immers in de cases heeft leren critiseren. Waarbij komt, dat in de praktijk de meeste gevallen zeer verschillende oplossingen mogelijk maken (...) de gevallen dienen niet tot illustratie van een tevoren of daarnaast ontwikkelde theorie.'

Naast de voordelen van deze onderwijsmethode, zoals onderling leren, leidt de casestudy-behandeling in deze vorm tot een terugval van wetenschap naar 'kunstleer', als beschrijving en niet verklaring voorop staat: 'they teach them how to do it and not why it is done.' De vergelijking makend tussen de Business schools van Columbia University en Harvard University, dringt zich een overeenkomst op met die tussen Packard en Ford. Bij de Columbia Business School wordt 'minder lawaai' gemaakt, is economieonderwijs integraler gepland en wordt er meer samengewerkt met ingenieurs dan bij de Harvard Business School.

Dit reisverslag, dat overigens ook tal van andere maatschappelijke aspecten behandelt – van verkeer, onderwijs, radio en spoorwegen, tot roken, alcohol, bioscopen en de Amerikaanse vrouw – illustreert Limpergs bedrijfskundige pioniersblik betreffende:

- reclame;
- verkoop en marketing;

- budgettering en kostprijsberekening;
- sturing en planning (inclusief personeelsbeleid);
- werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden;
- wetenschappelijk onderwijs.

Daarna wordt, vlak voor het uitbreken van de Grote Depressie, aan boord van de Veendam koers gezet naar de economische faculteit van de Universiteit van Amsterdam.

6 Terugblik

'Men drijft de wens naar zuiver economische analyse zover, dat men verschijnselen en problemen terzijde schuift, die men als van ethische of psychologische of humanitaire aard bestempelt, ofschoon ze wel degelijk een economische inhoud hebben. Is de economie niet vanouds de wetenschap die zich bezig houdt met de strijd tegen het welvaartstekort?'

Dit citaat uit 1933 (Limperg VII, 1967, p. 26) illustreert een bepaalde cesuur in het denken van Limperg. Zijn wetenschappelijke denkvorming en theorieopbouw vonden plaats in de periode 1920-1930. Zijn denkbeelden over arbeidsvoorwaardenvorming en sociale zekerheid dateren uit de periode 1930-1940. In de laatstgenoemde periode ligt er een sterk accent op het normatieve karakter van de bedrijfseconomie: strijd tegen het welvaartstekort. Als voorbeelden die juist aandacht behoeven van economen noemt hij: 'verzorging van de oude dag, werkloosheidsbestrijding en alle zogenaamde sociale maatregelen met betrekking tot de arbeiders.'

De eerder genoemde dienstbaarheid van de (bedrijfs) economie, ofwel de maatschappelijke functie ervan, paste hij zelf toe door in december 1938 als eerste ondertekenaar een open brief aan de regering te zenden voor een nieuw – dat wilde toen zeggen: een actieve conjunctuurpolitiek – economisch beleid tegenover het bestaande, gericht op een sluitende begroting. Een ander voorbeeld is dat Limperg begin jaren vijftig deel uitmaakte van een commissie van de Sociaal Economische Raad terzake van de ouderdomsvoorziening. Met name zijn eerdere pleidooien voor een omslagstelsel (Limperg VII, 1967, pp. 438, 439) hebben hier een belangrijke rol gespeeld. Een discussie over omslagstelsel versus kapitaaldekking, die overigens hoogst actueel is (vgl. Hartog, 1992, pp. 281-283). We zouden kunnen spreken van 'de jonge' en 'de oude' Limperg. In het eerste geval prevaleert een zogeheten *ontwerpgerichte* benadering van de bedrijfskunde (vgl. Boonstra, 1991, pp. 66-69); in het tweede geval komt er meer aandacht voor een *ont-*

wikkelingsgericht paradigma. De organisatie als blauwdruk versus die als patroon van keuzes, de pionier in conceptuele tweestrijd. Het draaipunt in Limpergs denken ligt in de crisistijd van de jaren dertig, als zijn optimisme over de bedrijfsorganisatie als rationele constructie (Limperg I en V) gezelschap krijgt van relativisme over de arbeidsvoorwaarden als sociale strijd (Limperg VII). De spanning daartussen loste hij op via een dienstbare positiebepaling, die overigens immer met wetenschappelijke distantie gepaard ging.

Hier te lande heet bedrijfskunde een discipline uit de jaren zeventig te zijn. Het is nuttig bij Limpergs zoektocht naar het doelmatigheids criterium in de jaren dertig stil te staan met maatschappelijk verantwoord ondernemen als actueel thema. Niet alleen als abstract, maar ook als concreet verschijnsel voor zowel de accountant, de controller, de bedrijfseconoom als de bedrijfskundige van nu (Limperg, 1947, p. 8):

'De theorie naar de zin, waarin de Faculteit dit woord begrijpt, is de theoretische analyse, de verklaring van de werkelijkheid; en voor een belangrijk deel streeft zij zelfs naar theoretische normen voor de praktijk.' ■

Literatuur

- Bilderbeek, J., S. Brinkman en A.C.J. de Leeuw (red.), (1992), *PolyBedrijfskundig Zakboekje*, Arnhem.
- Boonstra, J.J., (1991), *Integrale organisatie-ontwikkeling*. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen, Amsterdam.
- Buitelaar, W.L., (1993), *Bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen. Bericht aan Th. Limperg en E. Hijmans uit 1993*, Amsterdam (oratie).
- Buitelaar, W.L. en J.P. van den Toren, (1999), *Tijd in beweging. De AWVN 1919-1999. Een werkgeversvereniging in de Nederlandse overlegeconomie*, Haarlem.
- Dreesmann, A.C.R., (1979), Limpergs Leer der Externe Organisatie, in: J.W. Schoonderbeek en G.G.M. Bak (red.), *Reflecties op Limperg. Opstellen over ontwikkelingen in onderneming, bedrijfseconomie en accountancy sinds de dertiger jaren*, Deventer, pp. 43-59.
- Fayol, H., (1916), *Administration Industrielle et Générale*, Parijs (uitgave 1962).
- Fröhlich, D. en U. Pekruhl, (1996), *Direct participation and organisational change. Fashionable but misunderstood? An analysis of recent research in Europe, Japan and USA*, Loughlinstown/County Dublin.
- Groeneveld, G.L., (1980), Grandeur en zwakte van een systeem, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jg. 54, no. 5, mei, pp.191-200.
- Hartog, J., (1992), Arbeidseconomie, in: M.M.G. Fase en I. van der Zijpp (red.), *Samenleving en economie in de twintigste eeuw*, Amsterdam, pp.269-285.
- Hennipman, P., (1945), *Economisch motief en economisch principe*, Amsterdam (dissertatie).
- Jong, A. de, (1955), *De menselijke factor in de bedrijfshuishouding en de bedrijfseconomische problematiek*, Leiden (dissertatie).
- Likert, R., (1961), *New patterns of management*, New York.
- Limperg jr., Th., (1947), *De Faculteit der Economische Wetenschappen der Universiteit van Amsterdam*. Rede uitgesproken ter gelegenheid van haar vijftienvijftig jarig bestaan door haar voorzitter, Amsterdam (overdruk).
- Limperg jr., Th., (1964), *Verzameld Werk, Bedrijfseconomie. Deel I: Inleiding en waarde*, Deventer.
- Limperg jr., Th., (1965), *Verzameld Werk, Bedrijfseconomie. Deel V: Leer van de inwendige organisatie*, Deventer.
- Limperg jr., Th., (1965), *Verzameld Werk, Bedrijfseconomie. Deel VI: Leer van de accountantscontrole en van de winstbepaling*, Deventer.
- Limperg jr., Th., (1967), *Verzameld Werk, Bedrijfseconomie. Deel VII: Leer van de arbeidsvoorwaarden*, Deventer.
- Schroeff, H.J. van der, (1961), Ter nagedachtenis van Limperg, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jg. 35, no. 12, december, pp. 443-452.
- Sitter, L.U. de, (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Deventer.
- Taylor, F.W., (1913), *De beginselen der wetenschappelijke bedrijfsvoering*, Eindhoven (vertaling).
- Verburg, P., (1979), Limperg en de theorie van de interne organisatie, in: J.W. Schoonderbeek en G.G.M. Bak (red.), *Reflecties op Limperg. Opstellen over ontwikkelingen in onderneming, bedrijfseconomie en accountancy sinds de dertiger jaren*, Deventer, pp.61-98.
- Vos, P.J. en W.L. Buitelaar, (1996), *Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging*, Amsterdam.
- Vries, J. de en L. Webers, (1979), *Limperg's dagboek van zijn studiereis naar de Verenigde Staten in 1929*, Leiden/Antwerpen.