

de vraag waardoor het succes van de ethologie vanaf de jaren dertig kan worden verklaard en wat de rol van Tinbergen in deze ontwikkeling precies is geweest. Roëll zoekt het antwoord zowel in inhoudelijke als contextuele factoren. De introductie en verspreiding van theoretische concepten als de 'oversprongbeweging', en de 'hiërarchische opbouw van instinct', waaraan Tinbergen met de publicatie van een reeks artikelen in de jaren 1937-1942 en het handboek voor de ethologie *The study of instinct* in 1951 een belangrijke bijdrage leverde, verschaftte een vruchtbaar kader voor de interpretatie van diergedrag. Vergeleken met de dierpsychologen vormden de ethologen bovendien veel meer één front en beschikten ze al snel over een bredere aanhang.

*De wereld van instinct* is niet alleen goed opgebouwd, maar ook helder, vlot en soms zelfs spannend geschreven. De argumentatie is voor het grootste deel overtuigend. Op een aantal punten vind ik de analyse niettemin wat te oppervlakkig. De persoon van Tinbergen wordt wel als erg ongecompliceerd afgeschilderd. Roëll zet hem neer als een bescheiden, nuchter, sociaal en vrijheidslievend man, die vooral uit liefhebberij onderzoek deed. Toch moet zelfs Tinbergen zo nu en dan ambitieus en berekenend zijn geweest. Hij ontzag zich niet om ter meerdere eer en glorie van de ethologie allerlei retorische middelen in de strijd te werpen en stelde zijn eigen bijdrage wel eens als origineler voor dan ze werkelijk was, zo blijkt uit Roëlls verhaal.

De verklaring voor de neergang van de dierpsychologie en de bloei van de ethologie vanaf de jaren vijftig is naar mijn mening ook niet helemaal volledig. Roëlls betoog komt erop neer dat de vitalistische, teleologische denkwijze van de dierpsychologen minder goed aansloot bij de toen heersende trend in de biologische wetenschap dan de mechanistische, experimentele, meer aan de fysiologie gelieerde benadering van de ethologen en dat de mate van onderlinge samenhang en de omvang van de sociale basis (vooral onder jongere biologen) bij de eerste groep ook veel kleiner was dan bij de laatste. De vraag blijft, waarom de dierpsychologie — die aan het eind van de jaren dertig nota bene in sterkere mate was geïnstitutionaliseerd dan de ethologie — na de Tweede Wereldoorlog binnen de Nederlandse universiteiten niet meer concrete ondersteuning heeft gekregen. Dat Nederland 'te klein' was 'voor het naast elkaar staan van twee tradities die het gedrag van dieren bestudeerden' (243) lijkt mij, in het licht van ontwikkelingen in andere disciplines, niet echt doorslaggevend te zijn geweest. En hoe kon het gebeuren dat de dierpsychologie ook internationaal de concurrentiestrijd met de ethologie verloor, terwijl de belangstelling voor veldbiologie onder jongere generaties, die volgens Roëll zo'n belangrijke factor in het voordeel van de ethologie is geweest, in andere landen toch niet in zo'n sterke mate was ontwikkeld als in Nederland? De contextuele analyse had op sommige punten dus best nog iets verder mogen gaan.

C. A. Davids

P. Hellema, J. Marsman, *De organisatie-adviseur. Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland, 1920-1960. 'Ik zie, ik zie wat jij niet ziet'* (Dissertatie Vrije universiteit Amsterdam 1997; Amsterdam: Boom, 1997, 413 blz., f69,50, ISBN 90 5352 312 X).

Organisatieadviseurs of *management consultants* vallen niet meer weg te denken uit de maatschappij. Overheid en bedrijfsleven zijn in hoge mate afhankelijk geraakt van externe bureaus voor advies over beleidskeuzes, reorganisaties, personeelswerwing en hete hangijzers. De laatste jaren mag de bedrijfstak zich in een toenemende belangstelling van historici verheugen. Zo belichtte bijvoorbeeld E. S. A. Bloemen in zijn dissertatie *Scientific management in Nederland* (1988) de beginjaren van het advieswerk hier te lande. Hellema en Marsman behan-

delen in hun proefschrift de ontwikkeling tot 1960. Op basis van archiefmateriaal en een reeks gesprekken met betrokkenen laten ze zien hoe het vak in die periode tot volwassenheid groeide. Beide auteurs zijn werkzaam als organisatieadviseurs, waardoor zij hun onderwerp met kennis van zaken en verhoudingen kunnen beschrijven. Die vakmatige verbondenheid heeft echter ook geleid tot een blikvernaauwing die aan de kwaliteit van het werk nogal afbreuk doet.

Het boek heeft vier delen, achtereenvolgens een korte schets van de sociaal-economische ontwikkelingen, een behandeling van de belangrijkste bureaus, van hun klanten en de onderwerpen waarmee zij zich bezighielden en ten slotte een interpreterend deel dat een specifiek antwoord geeft op de probleemstelling en ingaat op de relevantie van de historische bevindingen voor de hedendaagse praktijk. De auteurs stelden zich tot doel om de groei en inhoudelijke ontwikkeling van het organisatieadvieswerk in kaart te brengen én te verklaren. Een centraal thema vormt daarbij de oorsprong van het vak in drie verschillende disciplines, namelijk de accountancy, het ingenieursberoep en de sociale wetenschappen. De ingenieurs beten het spits af. In 1920 richtten E. Hijmans en V. W. van Gogh het Organiseatieadviesbureau op, waarmee zij volgens Hellema en Marsman het beroep organisatieadviseur creëerden. In het voetspoor van F. W. Taylor, de Amerikaanse pionier op dit terrein, hielden zij zich in eerste instantie met de technische kant van productiebedrijven bezig. De accountants bouwden hun controlerende functie bij de boekhouding uit tot advisering over de administratieve organisatie en de bedrijfshuishoudkunde. Aanvankelijk gebeurde dit binnen de normale praktijk, maar al in de jaren twintig ontstonden hiervoor aparte afdelingen binnen accountantsmaatschappen en afzonderlijke bureaus. Vanuit de sociale wetenschappen zochten vooral psychologen het advieswerk op. Hun specialiteit bestond uit beroepskeuze-adviezen, geschiktheidstests en in het verlengde daarvan scholing en opleiding.

Tot aan de Tweede Wereldoorlog bleven de adviesbureaus over het algemeen vrij dicht bij hun oorspronkelijke specialismen, daarna begonnen zij hun werkkerrein uit te breiden door het aannemen van personeel vanuit andere disciplines. De auteurs signaleren de eerste advertentie voor een organisatieadviseur zonder uitdrukkelijke vermelding van de gewenste vooropleiding in 1960, teken van een omslag in het vak waarmee de pioniersfase eindigde. In plaats van bedrijfsanalisten werden adviseurs nu meer en meer begeleiders van ontwikkelingsprocessen in organisaties, een stap treffend aangeduid als 'van stopwatch naar flapover'. Binnen de periode 1920-1960 onderscheiden de auteurs zeven werkkerreinen die de activiteiten van de adviesbureaus door de tijd heen bepaalden, namelijk achtereenvolgens rationalisatie en efficiency, arbeidsstudies, beloning, psychotechnische keuring, personeelspolitiek, scholing en invoeringstactiek.

De status van deze kernthema's verschilde. Deels ging het om duidelijke werkzaamheden van een bepaalde aard, zoals de psychotechnische keuring, die zich gedurende een bepaalde soms langere periode voordeden. Deels ging het ook om vlaggen die gedurende een bepaalde periode de werkzaamheden dekten, bijvoorbeeld rationalisatie en efficiency tijdens de vroege jaren twintig. Voor elk van de terreinen gold dat de adviesbureaus de receptuur gewoonlijk uit het buitenland haalden en al dan niet aangepast aan de omstandigheden in praktijk brachten. De auteurs betreuen in hun slothoofdstuk de hedendaagse tendens naar modieuze concepten ontleend aan buitenlandse managementgoeroes, maar laten intussen uitvoerig zien dat dit gebruik al sinds Taylor in het vak zat.

Het boek biedt een schat aan gegevens over deze bedrijfstak tijdens een periode van zeer turbulente economische ontwikkeling. In hun enthousiasme houden Hellema en Marsman deze overdaad niet altijd even strak in de hand, maar in ruil voor geduld leert de lezer allerlei wetenswaardige feiten, waarvan ik de vervijfvoudiging van de tarieven tijdens de voor anderen schrale jaren dertig wel het opmerkelijkste vond. Mede dankzij de gevoerde interviews ontstaat

een goed beeld van de gang van zaken, notoir moeilijk in de vaak ongrijpbare sector dienstverlening. Ook de Gideonsbende uiterst markante persoonlijkeden die het advieswerk voor de oorlog vormgaf, komt een stuk naderbij.

Etes te spijtiger dus dat het boek voor het overige tekortschiet. Ten eerste is het uitermate slordig geschreven. De spelling lijkt bijna per bladzijde te wisselen, vermoedelijk door het ineenschuiven van verschillende stukken zonder controle. Dateringen verschillen eveneens, soms binnen alinea's al. Het wemelt van de eenvoudige stijlfouten. Hellema en Marsman hanteren een moeizaam Nederlands en vallen tot vervelens toe in herhalingen, die het boek naar schatting tien procent dikker maken dan noodzakelijk. Ernstiger vind ik de opsomming van gebeurtenissen, factoren of omstandigheden in korte zinnen achter elkaar die tezamen een causale samenhang moeten suggereren, een hebbelijkheid van het vak. Daardoor schort het dikwijls aan een behoorlijke argumentatie en analytische scherpte. Dit wreekt zich het meeste in de paragrafen over algemene economische en industriële ontwikkelingen, die bestaan uit een samenraapsel van korte beweringen zonder verband.

Ten tweede zijn Hellema en Marsman de wereld vanuit de door hen bekeken bureaus gaan bezien. Om die reden laten zij het Nederlandse organisatieadvieswerk beginnen in 1920, met het eerste bureau, terwijl uit Bloemens werk, maar ook uit door de schrijvers aangedragen gegevens, duidelijk blijkt dat er al tenminste in 1881 Nederlandse ingenieurs binnen bedrijven zich toeleiden op technische en organisatorische problemen. In 1908 stichtte de Delftse Polytechnische school een leerstoel voor bedrijfsleer en boekhouden om studenten hiervoor te kunnen opleiden. De kern van het werk was dus geen uitvinding van de onafhankelijke specialisten, maar bestond al veel eerder als onderdeel van het aan ondernemers eigen rusteloze zoeken naar perfectie. Het gebrek aan distantie leidt tot een karikaturaal beeld van de wereld buiten de bureaus. De beschrijving van problemen bij opdrachtgevers, het verloop van projecten en de resultaten worden aan de eigen rapportages van bureaus of aan interviews met betrokkenen ontleend, met als gevolg een overmaat aan consultantslatijn en een fleurig beeld van de eigen kwaliteiten dat afsteekt tegen die modderende buitenstaanders. Iets meer reflectie en kritische analyse was bepaald op zijn plaats geweest. Verder beperkt de blik zich tot de door Hellema en Marsman gevonden bureaus. Deze waren meest actief bij productiebedrijven, zodat in het verhaal over economische achtergronden de dienstensector bijvoorbeeld ten enenmale ontbreekt. Daardoor komen de conclusies over ontwikkeling en werkzaamheid van de adviesbureaus in wisselwerking met de economische ontwikkeling in de lucht te hangen. Ook ontbreekt een analyse van de resultaten van het advieswerk vanuit breder perspectief, bijvoorbeeld vanuit de opdrachtgevende bedrijven, die een noodzakelijke correctie had moeten vormen op het zelfbeeld van de consultants.

Van twee beroepslieden uit een bedrijfstak die zich graag op analytisch vermogen en accuratesse laat voorstaan, had ik bepaald meer verwacht.

Joost Jonker

M. W. Jensen, G. J. Platje, *De MARID. De Marine Inlichtingendienst van binnenuit belicht* (Den Haag: Sdu uitgevers, 1997, 422 blz., f59,90, ISBN 90 12 08375 3).

'Onbekend maakt onbemind', wordt in dit boek meermalen opgemerkt. Onbekendheid is dan ook niet alleen een deugd, maar tevens een handicap van geheime diensten. In een poging de in 1987 opgeheven MARID postuum nog bemind te maken hebben twee oud-MARID-medewerkers meer bekendheid gegeven aan de activiteiten van hun voormalige broodheer.