

wel in slaagde, was om het project van een katholieke pedagogiek van de kanunniken Frans de Hovre en Alberic Decoene uit te dragen door navorming en brochures.

Lies van Rompaey beschrijft dat alles bijzonder verhelderend. Telkens geeft ze aan waarom het COV dergelijke beslissingen nam, die uit de band sprongen. Hoewel het boek soms haast dag na dag, zelfs uur na uur, de handelingen en de beslissingen van het COV-bestuur volgt, biedt zoets tegelijk inzicht in meer fundamentele processen. Van Rompaey is het best op dreef wanneer ze hier en daar uitweidt over bijvoorbeeld de rol van onderwijzeressen in het bestuur, of over de internationale banden met onder andere het Nederlandse KOV. Het boek geeft de indruk dat enkele sterke persoonlijkheden de positie van het COV hebben bepaald, soms ondanks of zelfs tegen de wil van de meeste leden. Die leidersfiguren mengden zich in politieke discussies, weigerden een vakbond naast de andere te worden, hamerden op de kwaliteitsbewaking van het werk van onderwijzers en hadden eigen agenda's. De analyses op het einde van het boek zijn in die zin erg verhelderend over het functioneren van dergelijke organisaties. Bovendien doorbreken de conclusies de rigide chronologie van de rest van het boek.

Met die chronologie is iets vreemds aan de hand. De periode 1893-1940 kreeg slechts 53 bladzijden toebedeeld, haast evenveel als bijvoorbeeld de periode 1945-1950. Ook staan in dat stuk over de eerste 47 jaar van het COV de referenties niet in de tekst zelf, maar in een korte literatuurlijst achteraan het hoofdstuk. Dat wijst erop dat er een bronnenprobleem was voor die eerste helft van de geschiedenis. Met de twee eerdere publicaties in het achterhoofd, bleef Van Rompaey ook zeer dicht bij de archieven, verslagen van bestuursvergaderingen, publicaties en interviews. Slechts zelden maakte ze sprongen naar bijvoorbeeld andere vakverenigingen, of naar de maatschappelijke positie van onderwijzers. Dat alles is immers elders uitstekend beschreven. Enkel de politieke situatie waarin beslissingen werden genomen, licht ze geregeld toe. Het resultaat is dat *Strijd voor waardering* een erg zakelijk boek is geworden, zonder veel uitweidingen over de maatschappelijke context maar met veel oog voor de persoonlijke en institutionele factoren. De manier waarop de ontwikkeling van de onderwijzersvakbond hier uit de doeken wordt gedaan, verdient beslist waardering.

Karl Catteeuw

K. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam: Boom, 2003, 389 blz., €29,50, ISBN 90 5352 890 3).

Dit boek is als synthese een resultaat van de lange gang van de auteur door de beoefening der bedrijfsgeschiedenis. We hebben nu een overzicht in handen van de ontwikkeling van het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw, lopend vanaf 1895 in de fase van economische heroriëntering van ons land en eindigend in 2000. In die hoedanigheid kan het boek de komende jaren als bron en oriëntatiepunt dienen voor de bedrijfshistorici. De brede maar tevens goedgerichte inhoud en reikwijdte, de heldere en effectieve compositie en dito schrijfstijl en de negentien bladzijden literatuuropgave staan borg voor de bruikbaarheid van deze pennevrucht. Als leidmotief bij het scheppen van lijn en orde in de historische complexiteit van het onderwerp fungeert bij Sluyterman het begrip 'ondernemersstrategie', een zaak van langetermijnplanning of -leerproces. Zonder zo'n strategie zijn de stabiliteit en continuïteit van een onderneming niet te garanderen. Inspirator van dat begrip is de bij de beoefenaren van de bedrijfsgeschiedenis welbekende Amerikaanse bedrijfshistoricus A. D. Chandler jr. De meer concrete management-ideeën, bijvoorbeeld *turn around management*, zijn een gevolg van het strategieconcept.

Sluyterman richt haar aandacht op de wisselwerkingen tussen deze managementideeën en het feitelijke bedrijfsbeleid gegeven de uitdagingen waaronder dat beleid staat. Die uitdagingen zijn weer het gevolg van de vaste en verschuivende structurele kenmerken en de gunstige respectievelijk ongunstige (conjuncturele) wederwaardigheden van de nationale en internationale economie. Een en ander houdt in dat het thema van het boek wordt behandeld door vanuit het microniveau — de inwendige en uitwendige relaties van de bedrijven — verklarende verbindingen aan te knopen met het mesoniveau van de sectoren van industrie en diensten en met de macroeconomische kenmerken en het wel en wee van Nederland als kleine open volkshuishouding.

De beschrijvingen en analyses behandelen vijf gezichtspunten: de interne en externe organisatie van bedrijven; internationale oriëntatie, personeelsbeleid en arbeidsverhoudingen inclusief de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming, en de relatie tussen bedrijfsleven en overheid, dit mede in het licht van de vigerende en verschuivende economische orde. Het boek is geordend in vier perioden: 1895-1914: 'familiebedrijven in internationale context'; 1914-1945: 'klein land in oorlog, depressie en protectionisme'; 1945-1975: 'naar Amerikaans voorbeeld'; 1975-2000: 'concurreren op internationale markten.' Deze aanduidingen zijn zeker geen nominatieve labels, maar echte programmatische kenmerken van de onderscheiden perioden. Soorten ondernemingen in industrie en diensten worden groepsgewijs getypeerd, hetgeen de auteur niet verhindert om tevens veelvuldig met naam en toenaam aan de ervaringen en lotgevallen van individuele bedrijven te refereren. Op die manier is in het boek een complexe historische realiteit belicht, waarvoor de auteur toch niet meer dan 314 bladzijden hoofdtekst verbruikt.

Het resultaat van een synthese die steunt op enkele decennia onderzoek op het bestreken terrein, in casu de bedrijfsgeschiedenis, dient een meerwaarde te bieden, dat wil zeggen meer te zijn dan een som die slechts de delen optelt. De synthese van Sluyterman richt zich op het openen van langetermijnperspectieven. Er zit in het boek ook wat deze grote lijnen aangaat, veel te veel om in een recensie op te noemen. Een selectie moge volstaan. Anders dan Chandler veronderstelt, is in Nederland sinds de economische herleving eind negentiende eeuw niet onmiddellijk een grootschalig *managerial capitalism* gaan domineren. Ondanks het ontstaan en succes van enkele industriële giganten (Philips, Unilever, Shell, ENKA) blijft eerst nog tot in de twintigste eeuw een grote en essentiële rol weggelegd voor het minder omvangrijke familiebedrijf, uitdrukkelijk ook als het gaat om het grijpen van de voor Nederland zo essentiële exportkansen. Wel drijven de Eerste Wereldoorlog en de grote depressie der jaren 1930 alsmede de macro-economische ontwikkeling na 1945 op bedrijfsniveau tot horizontale en verticale integratie en productdiversificatie. Familiebedrijven worden daarbij omgezet in NV's. Kartelvorming, fusies en overnames treden op. Ontwikkeling van grootbedrijven deed zich vanaf circa 1900 overigens ook al voor in de dienstensectoren van scheepvaart en handel, met name in het kader van de relaties met Nederlands-Indië. Behalve de druk van oorlog en depressie waren ook de factoren technologie, economische groei en internationalisering voor deze schaalvergroting verantwoordelijk. Wel zorgden mislukkingen van grote fusies en overnames in de laat-twintigste eeuw voor een zekere herwaardering van de meer gespecialiseerde en niet limietloos expanderende onderneming. In dit verband kreeg ook het familiebedrijf als effectieve ondernemingsvorm weer een zekere herwaardering.

Een andere rode draad door het boek zijn veranderingen in het interne bedrijfsmanagement, het zo even vermelde managerskapitalisme. Professioneel managerdom en extern adviseurschap rukten al in het interbellum op. Sluyterman wijst hier met nadruk op de grote invloed van het Amerikaanse voorbeeld zowel vóór als na de Tweede Wereldoorlog, een voorbeeld dat wel sinds de depressie rondom 1980 kritiek ondervond, terwijl men zich tijdelijk wendde tot het

toenmalige Japanse economische succesnummer. Wat in de meest recente periode opvalt, zijn de snelle paradigmawisselingen in de bedrijfsmanagementconcepten, met name ideeën omtrent interne en externe flexibilisering. Ook te noemen valt hierbij het loslaten van de diversificatiestrategie, het *back to the core business*, en het aangaan van uitbestedingen van productieactiviteiten en van co-producentenschappen. Sluyterman spreekt hier zelfs van ‘modegrillen in het management.’ Een derde essentiële lijn is de internationalisering van het bedrijfsleven en de ups en downs daarvan in de jaren vóór 1914, de fase van de Eerste Wereldoorlog en de grote depressie en de nieuwe *internationalisingsdrive* na de Tweede Wereldoorlog. Verder legt de auteur accent op de context van de nationaal-economische ordening waarbinnen het bedrijfsleven had te functioneren: de groei van de gecoördineerde markteconomie en de recente privatiserings- en liberaliseringstendenties. Men leze over deze grote lijnen verder in de tekst van Sluyterman zelf.

Gezien het belang van het boek is er aanleiding om er hier enkele verdergaande beschouwingen aan te wijden, overigens niet zozeer bij wijze van tegenwerpingen als wel bij wijze van een ‘naar aanleiding van.’ In de eerste plaats legt Sluyterman ondanks de verbindingen die zij vanuit het micro-niveau van de bedrijven legt met de macro-economische ontwikkelingen van groei en conjunctuur, een hoofddaccent op het institutionele aspect. Het draait bij haar immers om de interne en externe ordening van het bedrijfsleven en om strategie- en managementconcepten. Wat nagenoeg niet aan bod komt zijn cijfers van vermogensposities en -samenstelling, fysieke en monetair uitgedrukte omzetten, rendementen en winst- en verliesposities, bedrijfsomvang naar diverse indicatoren waaronder niet in de laatste plaats de omvang van het personeelsbestand, alsook indicaties van de absolute en relatieve groei van het administratieve en leidinggevend personeel, dus de bureaucratische component. Daarbij aanknopend kan hier ook nog de boekhoudkundige administratie van financiën, voorraden en dergelijke worden genoemd. Dus: bedrijfseconomische indicatoren in de meest brede zin. Informatie van dien aard is ten dele systematisch, ten dele verspreid aanwezig in de bedrijfshistorische en bedrijfseconomische literatuur of anders in statistische vorm beschikbaar. De figuur van de bedrijfsadviseur verschijnt wel ten tonele, die van de accountant niet. Sluyterman zelf heeft naast Johan de Vries bijgedragen aan de geschiedenis van de accountancy hier te lande.

Dergelijke indicatoren zouden voor de lange termijn, dus in seriële zin in beeld kunnen worden gebracht, ook gedifferentieerd naar industriële of dienstverlenende subsectoren. Vervolgens zouden de verschuivingen en fluctuaties in deze reeksen in verband kunnen worden gebracht met cijfermatige aanwijzingen van fasen van groei, sectorverschuivingen en conjunctuur op de niveaus van de nationale en internationale economie. Een van de lacunes in de bedrijfsgeschiedenis blijft mijns inziens een precieze, dus kwantitatieve belichting van de relaties tussen het micro- en het macroniveau. De micro- en macro-economische analyse gaan nog niet helemaal systematisch hand in hand.

Het tweede punt betreft de definitie van ‘bedrijf’ in het kader van ‘bedrijfsgeschiedenis’. Sluyterman spreekt ook over het belang van het midden- en kleinbedrijf in industrie en dienstverlening. Daarbij gaat het bij haar evenwel altijd nog, bijvoorbeeld in de machinebouw rond 1900, om ondernemingen met gemiddeld circa 250 tot ruim 300 werknemers. Los van het feit dat in het boek het grootwinkelbedrijf als vorm van detailhandel niet in beeld verschijnt, doen zo de eenmans- en kleine gezinsbedrijven in detailhandel, ambacht en boerenbedrijf niet mee. Ook *transnationality* was aan een deel van die bedrijfssectoren niet vreemd, zeker niet aan de exportgerichte land- en tuinbouw en veeteelt, zo essentieel voor de Nederlandse exportpositie. Sluyterman noemt in dit verband de landbouw alleen in het voorbijgaan. De bijdragen van de onderhavige sectoren aan het nationale inkomen en de binnenlandse

werkgelegenheid zijn zowel in relatieve als absolute termen omvangrijk. Ditzelfde geldt uiteraard voor de in- en outputrelaties van deze sectoren met die delen van het bedrijfsleven waarop de bedrijfshistorici hun vizier gemeenlijk fixeren.

In de geschiedkundige literatuur is aan de gezinsgebonden takken van detailhandel en ambacht van de laat-negentiende en twintigste eeuw wel enige maar bepaald niet overdadige aandacht geschonken, hoewel voldoende voor een goede impressie. Voor de landbouw is die aandacht echter als wel zeer intensief aan te merken, dus meer dan voldoende om die sector ten volle in bedrijfshistorische syntheses te betrekken. Ook in detailhandel, ambacht en boerenbedrijf is sprake van ondernemerschap, bedrijfsstrategie en managementconcepten en van relaties met lokale, regionale, nationale of zelfs internationale markten, hoewel op ten dele andere wijze dan in het grotere of zeer grote bedrijfsleven. Veel van de ideeën inzake strategie en management annex advisering en voorlichting is voor middenstand en boeren *overhead* gerealiseerd in middenstands- en boerenorganisaties en -coöperaties, waaraan ook nog eens de functies van bedrijfskrediet en collectieve in- en verkoop verbonden zijn. Een boeiend thema in dit verband is een geleidelijke transitie van een meer ideële naar een verzakelijkte en gecommercialiseerde grondslag van deze organisaties. Vooral de landbouw steekt er wat betreft deze aparte organisatievorming boven uit, zulks uitmondend in een bijzondere vervlechting met overheid en politiek in het fameuze groene front.

Kortom: ruimte te over voor een institutionele en bedrijfseconomische bestudering ook van deze sectoren met hun eigen kenmerken in het perspectief van het Nederlandse bedrijfsleven als geheel binnen de nationale en zelfs ook internationale economie. De tijd is wellicht nog niet geheel rijp voor een bedrijfshistorische synthese waarin ook dit alles zijn plaats krijgt, maar zó een synthese zou wel het uiteindelijke doel moeten zijn.

A. C. A. M. Bots

B. Bouwens, *Op papier gesteld. De geschiedenis van de Nederlandse papier- en kartonindustrie in de twintigste eeuw* (Amsterdam: Boom, 2004, 400 blz., €35,-, ISBN 90 5352 984 5).

Sinds de zeventiende eeuw is de papierfabricage een van de belangrijkste takken van nijverheid in Nederland geweest. Na een periode van malaise in de achttiende eeuw, die een dieptepunt bereikte in de napoleontische periode (samen met de hele Nederlandse economie), begon in de negentiende eeuw een nieuwe fase, gekenmerkt door de invoering van een nieuw technisch systeem, waarvan de Fourdrinier-machine, die een doorlopende rol papier voortbracht, de kern vormde. Sindsdien is de papierfabricage een typisch voorbeeld van kapitaalintensieve massaproductie, die sterk afhankelijk is van de aanvoer van grondstoffen uit het bosrijke buitenland en ook zijn afzet voor een belangrijk deel over de grenzen vindt. De spectaculaire groei van deze bedrijfstak in de negentiende en twintigste eeuw weerspiegelt de groei van overheidsbureaucratieën, het onderwijs, het amusement en de consumptiegoederenindustrieën in westerse samenlevingen, die stuk voor stuk gepaard ging met een enorme vraag naar papier: voor documenten en circulaire, boeken, kranten en tijdschriften, reclame en verpakking.

De geschiedenis van de Nederlandse papierindustrie tot het eind van de negentiende eeuw is vrij uitgebreid beschreven, met de encyclopedische werken van Voorn en het proefschrift van B. W. de Vries als de belangrijkste publicaties. Een even gedegen (en fraai uitgevoerd) vervolg heeft Bouwens nu geschreven, met nadruk op de naoorlogse periode. Net als in veel andere bedrijfshistorische studies die de laatste tijd zijn verschenen (zoals het overzichtswerk van