



ROSTRA

ECONOMICA



Dagbladen in beeld

EQ of IQ

Het belang van emotionele intelligentie

Milieu in de overlegeconomie

UITDAGING

op topniveau

Het uiteindelijke bereiken van de top vraagt 20% techniek en 80% voorbereiding.

Dat geldt voor de sport maar ook voor een carrière. Je zit in je laatste jaar van bedrijfseconomie of bedrijfskunde ("Accounting en Control"). De resultaten waren steeds goed, dus je theoretische voorbereiding heb je bijna afgerond. Maar nu de praktijk.

Als je je echt verder wilt voorbereiden voor de top, kies je voor een groot en gerenommeerd accountantskantoor.

In de periode van 6 januari 1997 tot 15 maart 1997 bieden wij stageplaatsen aan die perfect aansluiten bij die keus. Je begint met een speciale introductietraining in ons internationale trainingscentrum in Veldhoven. Daar maak je kennis met onze organisatie, de controlemethoden en de te verrichten werkzaamheden. Daarna ga je volledig meedraaien op een van onze kantoren in Nederland. Zijn jij en wij na die periode ervan overtuigd dat je verder wilt en kunt, dan bieden we je per augustus of oktober 1997 een vast dienstverband aan. In de tussentijd kun je dan je studie afronden.

Natuurlijk stopt het leren en trainen dan niet. Arthur Andersen investeert jaarlijks 7% van haar totale omzet in trainingsprogramma's die tot doel hebben de kwaliteit van haar medewerkers verder te ontwikkelen.

Bereid je je nu voor op een plaats in de top van de accountancywereld, dan moet je deze unieke kans niet voorbij laten gaan. Omdat het uiteindelijke doel van deze stageperiode een vast dienstverband is, wordt de normale sollicitatieprocedure gevolgd. Voor sollicitatieformulieren en meer informatie over Arthur Andersen kun je contact opnemen met Hildegard de Groot van de afdeling Personeelszaken, Stadhoudersplantsoen 24, 2517 JL Den Haag, telefoon (070) 342 56 21. Vermeld bij je sollicitatie duidelijk dat het om het stageprogramma voor januari-maart 1997 gaat en welke vestiging (Amsterdam, Rotterdam of Eindhoven) je voorkeur heeft.

W e r k s t a g e

6/1 t/m 15/3 1997

ARTHUR
ANDERSEN

INHOUD



MARKT/BEELD

Dagbladen in beweging

De start van een nieuwe serie: Markt in beeld, waarin verschillende markten vanuit allerlei hoeken belicht worden. We beginnen met de Nederlandse dagbladenmarkt. Over de eisen van kritische lezers en de invloed van nieuwe media.

Karien Ris en Joost Bunjes

Over zaken van belang

Een inleiding op een interviewreeks met Nederlandse strategen. Prof. dr Bert Piëst ziet 'commitment' als kern van een strategische beslissing. Een krachtig pleidooi voor het belang van een dialoog om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verbeteren.

Bert Piëst



15



EQ VERSUS IQ

Hoe maak je wat van je leven en je loopbaan? In een 'selfhelp'-artikel wordt deze vraag benaderd aan de hand van het concept 'emotionele intelligentie'. Wat betekent dit begrip voor het individu en voor organisaties?

Kim van den Berg

Met kameleonsbegrippen op verkiezingspad

Milieu in de overlegeconomie. Kan de nieuwste bedreiging van de mensheid worden bestreden in een traditionele overlegstructuur? Het gaat erom of we het probleem als absoluut of relatief zien.

Bernard van den Berg



26

en verder...

Redactioneel	4	Chain 97 Building Bridges	18
Pieken en dalen	4	Heerlijke onwetendheid <i>Douwe Douwes</i>	19
In memoriam Marcel Bruin	5		
Column: Geen rem op invoer van goedkope cd's <i>Rick van der Ploeg</i>	7	Centraalaziatische handelsroute heropend Met vallen en opstaan de welvaart tegemoet <i>Edwin Peek</i>	24
Wat is een markt? <i>Okke Verbart</i>	8	FAC nieuws: Studenteninspraak, een verloren zaak?	28
Eerstejaars Introductie! <i>Herman ten Napel</i>	12	Roetersstraat 11 De student op de huwelijksmarkt <i>Marieke Blom</i>	31
Facts&Figures: Enrico C. Perotti	13	Colofon	31

De vakantie zit er alweer een tijdje op. Het geld is op en de vakantieliefdes zijn voorbij, het jaar is begonnen. We moeten ons weer met serieuze zaken bezig houden en onze uitpattingen enigszins trachten te beperken tot het weekend. Ook de redactie is weer aan de slag gegaan met veel vers bloed en nieuwe ideeën.

Eerst even voorstellen aan eerstejaars. Het blad dat nu voor je ligt is het blad van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam, uitgegeven door de Sefa. Hierin vind je artikelen en columns over (zaken gerelateerd aan) economie en studeren. Deze zijn meestal geschreven door (onbetaalde) studenten, maar ook wetenschappelijk personeel komt regelmatig aan bod. Zo verliest Herman ten Napel zich dit nummer in zijn mijmeringen over de introductie-weekenden in Heino. Een extraatje ter ere van de nieuwe lichte economen.

Maar zoals gezegd: vers bloed en nieuwe ideeën, er gaan een aantal dingen veranderen de komende tijd. Dit jaar zullen er twee reeksen artikelen deel uitmaken van de Rostra. Ten eerste 'Markt in beeld', waarin elk nummer een andere markt bekeken wordt. De serie wordt geopend met de dagbladenmarkt. Hoe zit deze markt in elkaar en welke ontwikkelingen spelen zich in deze sector af? In een tweede reeks wordt de strategievorming bij verschillende bedrijven in beeld gebracht. Deze "zaken van belang" worden in dit nummer ingeleid met de samenvatting van de oratie van Prof. dr E. Piëst. Voor het eerste bedrijf dat onder de loep wordt genomen zul je moeten wachten tot het volgende nummer. Een ander terugkerend item is de column van hoogleraar en politicus Rick van der Ploeg. Hij zal dit jaar een aantal Rostra's van zijn bijdrage voorzien. Mis ook de nieuwe rubriek 'Pieken en dalen' over economische golfbewegingen niet. Naast deze inhoudelijke aspecten ondergaat ook de lay-out enige metamorfose.

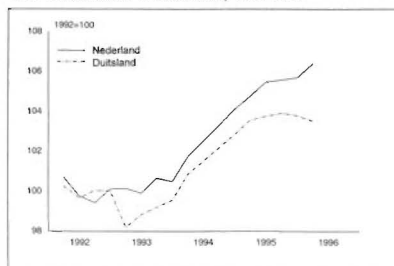
Deze editie wordt verder opgeleukt met een 'selfhelp'-artikel: wordt ook een emotioneel intelligent mens! Maar serieuze onderwerpen blijven natuurlijk aan de orde komen. Zo laat de overheidsdiscussie over het milieu zich van een eigen kant zien in het artikel over duurzaamheid. Over een heikel punt op dit moment, de studenteninspraak kun je meer lezen in het FAC nieuws.

Helaas lag de deadline van dit nummer voor Prinsjesdag, vandaar dat de Miljoenennota hier niet aan bod komt. Maar over deze begroting ben je waarschijnlijk al geïnformeerd door het forum dat de FEE op 17 september had georganiseerd of je hebt de *vidi-wall* in de centrale hal gezien.

Nederland-Duitsland: 1-0

De afgelopen anderhalf jaar stond Europa in het teken van een teruglopende economische groei. Ook Nederland ondervond de negatieve effecten hiervan, doordat de export naar andere Europese landen -dat is 80% van de gehele Nederlandse export- terugliep. Desalniettemin presteerde de Nederlandse economie in vergelijking met de andere landen vrij goed, daar de inkomsten uit de aardgasproductie door de strenge winter stegen. Dat Duitsland niet kon genieten van een dergelijke compensatie valt af te lezen uit onderstaande grafiek.

BBP in Nederland en Duitsland, 1992-1996



BRON: CPB

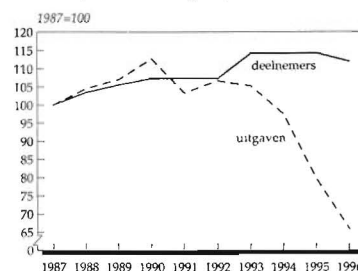
Summers' trends

Larry Summers, onderminister van Financiën van de VS, signaleerde onlangs vijf trends die, zijns inziens, uiteindelijk bepalend zullen zijn voor de economie in het jaar 2000:

- De geloofwaardigheid van de economie zal toenemen doordat inflatie en staatsleningen niet meer als een deugd worden beschouwd.
- De traditionele sectoren, als chemie, staal en olie, zullen terrein verliezen aan chips, software en diensten.
- De algemene acceptatie van concurrentie als drijvende kracht achter economische groei, waardoor import niet meer gezien wordt als een bedreiging. Dit zal ervoor zorgen dat de internationale handel sterk zal toenemen.
- De term *emerging markets* zal van het toneel verdwijnen; of de markten zijn er nú al, of niet en dan komen ze er ook niet meer.
- De economie van de VS zal in het jaar 2000 veel sterker zijn dan iedereen nu verwacht.

Beurs in beeld

Basisbeurs, deelnemers en uitgaven, 1987-1996



Zoals wellicht bekend onder de studenten, is de basisbeurs de laatste jaren sterk gedaald. In 'Tien jaar studiefinanciering' (Kwartaalschrift Onderwijsstatistiek 1996, II) wordt de geschiedenis en ontwikkeling van de studiefinanciering genuanceerd in beeld gebracht. Ter illustratie een (iets uit het verband getrokken) grafiek afkomstig uit de publicatie.

Ter nagedachtenis aan Marcel Bruin



In juni 1996 overleed na kort ziekbed Marcel Bruin, 22 jaar jong. Deze derdejaars student Economie, variant accountancy, was een opvallende verschijning op de faculteit. Dit kwam niet alleen door zijn lengte (meer dan 1 meter 90). Hij was een graaggeziene gast in het universiteitscafé De Krater, waar hij vrijwel elke donderdag van vier tot zes het happy hour opvrolijkte.

Een dag voor Koninginnedag kreeg Marcel het schokkende bericht te horen dat hij zeer ernstig ziek was. Met de positieve instelling die hem kenmerkte, ging hij met deze moeilijke situatie om; zijn vriendenkring werd grotendeels door hem persoonlijk ingelicht en hij stopte met studeren. Marcel ging ervan uit dat dit laatste tijdelijk zou zijn. De eerste tijd voelde hij zich namelijk nog goed en probeerde hij

een zo normaal mogelijk leven te leiden. De behandeling in het ziekenhuis vergde echter veel van zijn krachten; bovendien traden er allerlei complicaties op. Ondanks de morele steun van familie en vrienden was deze strijd niet te winnen.

De grote opkomst bij zijn begrafenis geeft een mooi beeld van wat hij voor velen heeft betekend. In aanwezigheid van ruim 600 mensen heeft de band waarin hij drumde tijdens de plechtigheid op indrukwekkende wijze muzikaal afscheid van Marcel genomen.

Net geen 23 jaar bij ons; toch heeft Marcel veel levens kleur gegeven. We zullen hem blijven missen.

Namens velen

I N M E M O R I A M

MORET ERNST &

YOUNG

TALENT

UITDAGENDE CARRIÈREKANSEN VOOR STUDENTEN ACCOUNTANCY

Tot nu toe heb je werk gemaakt van je studie. Je hebt je voorkeuren en je talenten ontdekt. Nu ben je toe aan een oriëntatie op je carrièrekansen.

Bij Moret Ernst & Young, waar *éducation* permanente een geïntegreerd onderdeel vormt van de bedrijfscultuur. Waar boeiende klanten, een uitgebreid netwerk en het streven naar excellentie je uitdagen om je know-how te vergroten. En waar, op weg naar de top, capaciteit voorrang heeft boven anciënniteit.

Jong, academisch geschoold talent krijgt bij Moret Ernst & Young alle kansen om zich te ontwikkelen tot toptalent.

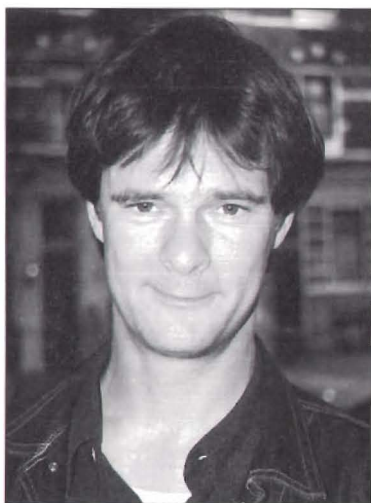
Wie zijn of haar aanloop met de nodige ambitie heeft genomen, zet zich nu af voor de beslissende sprong en neemt contact op met de heer drs. P.C. Schell, Postbus 7883, 1008 AB Amsterdam, telefoon 020-5497478.

 **MORET ERNST & YOUNG**
ACCOUNTANTS

Een student die elk jaar vier cd's, een spijkerbroek en een flesje parfum koopt, is veel goedkoper uit in de Verenigde Staten dan in Nederland. Aan de andere kant van de oceaan wordt in veel gevallen voor een cd circa vijftiengulden, voor een spijkerbroek vijf tientjes en voor een flesje parfum twee tientjes minder betaald. Het gaat om bijna twintig gulden per maand, maar als rekening gehouden wordt met dure t-shirts, ondergoed, sportschoenen, scheerapparaten, computerprogramma's, enzovoorts is het koopkrachtverlies veel groter. Voor een student met een basisbeurs gaat het al snel om een koopkrachtverlies van vijf procent. Daarom is de stelling 'de prijs van cd is alleszins rechtvaardig' van de directeur van de Nederlandse Vereniging van Producenten en Importeurs van beeld- en geluidsdragers (NVPI) een gotspe.

Het verbod op de parallelinvoer van goedkope merkartikelen van buiten de Europese Unie is gebaseerd op de Wet Naburige Rechten en raakt de mensen direct in de portemonnee. Ook de Benelux Merkenwet sluit parallelinvoer uit. Een sterke lobby van merkfabrikanten is de oorzaak van deze bizarre interpretatie van Europese richtlijnen. Slechts indien de waren onder het merk door de houder of met diens toestemming in het verkeer zijn gebracht treedt uitputting op. Uitputting betekent verval van het recht om controle uit te oefenen op de distributie. Dit houdt in dat iedere winkelier die zijn goederen niet direct of met toestemming van de merkfabrikant betreft last krijgt bij de verkoop. Alleen licentiehouders mogen merkartikelen verkopen, vaak tegen afgesproken prijzen, en anderen die precies dezelfde producten uit de Verenigde Staten of Canada betrekken krijgen een proces aan hun broek.

Het verkrijgen van een algemeen prijshandhavingsbevel en een verbod op parallelinvoer ten behoeve van een compleet kartel is in strijd met het streven naar marktwerking en de doelstellingen van de Wet Economische Mededinging. Het maakt van het lopende onderzoek van de Economische Controledienst naar het bestaan van prijsafspraken en strikte leveringsvoorwaarden voor licentiehouders in de cd-branche een lachertje. Het verbod op parallelinvoer druist tegen alle principes van vrijhandel en mededinging in en heeft nadelige gevolgen voor de koopkracht en de werkgelegenheid. Overigens ook binnen Europa is er geen echte interne markt. Immers parallelinvoer uit andere Europese



landen mag alleen als het produkt niet veranderd wordt. Dit betekent dat een detaillist die scheerapparaten uit Engeland invoert en de driepolige door een tweepolige stekker vervangt of de handleiding vertaalt, bonje krijgt. Met de uniformering van produkten verdwijnen op termijn een fors aantal van deze marktverstoringen binnen de Europese markt, maar parallelinvoer van buiten de Europese Unie blijft verboden op grond van dispueteerbare interpretaties van Europese richtlijnen.

De NVPI voert aan dat het verbieden van parallelinvoer nodig is ter bescherming van de Europese muziekindustrie. Immers de ontwikkeling, marketing en promotie van succesvolle cd's kost geld, mede omdat één van de tien cd's flopt. Een winkelier of burger, die via Internet of andere kanalen cd's van buiten de Europese Unie betreft, is volgens de NVPI een uitvreter die profiteert van deze inspanningen zonder daar een cent voor te betalen. Maar de NVPI kan natuurlijk niets doen tegen de toerist die in New York goedkope cd's bij Tower Records koopt.

Geen rem op invoer van goedkope cd's

Het is redelijk de verkoop van niet-merkartikelen tegen merknaam (piraterij, namakerij) te bestrijden. Maar het is bizar de verkoop van authentieke merkartikelen tegen te gaan, zeker omdat geen

sprake is van stuntprijzen. Door het vermijden van prijsdiscriminatie op de wereldmarkt worden grotere omzetten van cd's bereikt en de vaste kosten en risico's per cd beperkt.

Het verbieden van parallelinvoer strooit zand in de wielen van het marktmechanisme en is nergens voor nodig. Archaïsche interpretaties van Europese richtlijnen komen neer op een bizarre subsidiëring van Amerikaanse burgers door Europese burgers. Het krankzinnige is dat het Europese merkprodukt betreft. Monopolistisch en concurrentievervalsend gedrag mag niet door valse interpretaties van Europese richtlijnen en wetten gelegitimeerd worden. De drie nieuwe wetten betreffende winkelsluiting, vestiging en mededinging sporen vooral de kleine winkeliers in Nederland aan tot een onderlinge concurrentiestrijd. Het is onrechtvaardig als wel gedoogd wordt dat de 'grote jongens' de markt verdelen en bepalen wat de prijs van hun produkten in de winkel is.

Rick van der Ploeg is hoogleraar staathuishoudkunde aan de Universiteit van Amsterdam en financieel woordvoerder van de Tweede-Kamerfractie van de PvdA

Wat is een markt?

'De markt' is voor velen, zelfs voor economen, vaak een vaag begrip. Misschien draagt het feit dat er zoveel verschillende van zijn daar aan bij. Beschrijvingen van een aantal markten zullen deze veel misbruikte term wellicht kunnen verhelderen. Vandaar dat wij je bieden: de serie 'Markt in beeld'. Hierin worden verschillende markten vanuit allerlei hoeken belicht. De spelers, de techniek, de ontwikkelingen, het komt allemaal aan bod. We beginnen met een markt die (net zoals vele andere) volop in beroering is: de Nederlandse dagbladenmarkt. Maar om de aanloop tot deze serie nog iets aantrekkelijker te maken, volgt hier eerst een stuk waarin nogmaals naar het begrip 'markt' gekeken wordt. Wederom buigt een econoom zich over de vraag die hem en zijn collega's blijft prikkelen: wat is een markt?

Markt en marktwerking

Het grootste gedeelte van zijn leven is een econoom op enigerlei wijze bezig met markten. Allereerst natuurlijk vanuit zijn professie als econoom (hij bestudeert de economie), maar ook participeert hij direct als consument (hij koopt brood en economenblaadjes) en producent (hij produceert 'verkoopbare kennis' in de vorm van artikelen of beleidsadviezen). Het is dan ook niet zo vreemd te veronderstellen dat een econoom weet wat een markt is en hoe deze werkt. Zo simpel blijkt het echter niet te liggen.

De markt I

Op de middelbare school wordt een leerling meestal aangeleerd dat een markt iets is in de trant van 'het geheel van vraag en aanbod met betrekking tot een bepaald goed.' Ook wordt er nog wel onderscheid gemaakt tussen een abstracte en concrete markt, volkomen concurrentie en monopolie, maar daar blijft het meestal bij. De nieuwsgierige leerling die besluit economie te gaan studeren om het mysterie 'markt' beter te leren kennen, komt er doorgaans echter bekaaid af; buiten het feit dat hij de middelbare schooldefinitie nu nog eens in het Engels terugleest, leert hij weinig nieuws. Ja, naast de categorieën monopolie en volkomen con-

OKKE VERBART

currentie komt er nu ook nog het oligopolie bij.

Ook later in de opleiding wordt er weinig aandacht gegeven aan het fenomeen 'markt'; men gaat er doorgaans vanuit dat de markt een in wezen neutraal instituut is waarbij vraag en aanbod van de anonieme rationele deelnemers harmonieus met elkaar in evenwicht worden gebracht, zij het door

de befaamde 'onzichtbare hand van Adam Smith' zij het door de -iets minder befaamde- 'veilingmeester van Waltas'. Deze notie van de markt wordt vaak gekoppeld aan de zogenaamde 'Pareto-efficiëntie'; de uiteindelijke allocatie van de goederen wordt geacht optimaal te zijn, in de zin dat niemand er op vooruit kan gaan zonder dat iemand anders er op achteruit gaat. Ofwel, de markt is efficiënt.



De Amsterdamse Albert Cuijmarkt

FOTO: KARIN WOLFS

De markt II

Dat niet iedereen dezelfde opvattingen heeft over 'de markt' blijkt uit het onderstaande citaat van Anacharsis van Scythia (circa 600 voor Christus):

'De markt is een afgezonderde plaats waar men elkaar mag bedriegen.'

Dit citaat, hoewel erg simplistisch, geeft aan dat de huidige notie van 'de markt' waarschijnlijk een te ideaal-typisch beeld schetst. Bedriegen is iets wat in het standaardbeeld van de markt niet thuishoort, terwijl het in de praktijk toch zeker voorkomt. Dit is echter niet het enige kritiekpunt. Ewald van Engelen geeft in zijn boek 'Mythe van de markt' een krachtige samenvatting van de diverse kritieken op het huidige markt-concept:

'De rationaliteit van de marktactor wordt in het neoklassieke marktmodel gewaarborgd door een zeer specifieke modellering van de marktsfeer. Markten zijn anoniem, vrij, neutraal en gespeend van normatieve en affectieve factoren. Deze eigenschappen kunnen markten slechts hebben bij de gratie van een oneindig aantal vragers en aanbieders, een onproblematisch eigendomsregime, de mythe van contractvrijheid, de gepostuleerde homogeniteit van de verhandelde goederen, en de vermeende eenmaligheid van de meeste markttransacties.'

Concreet gezegd komt het er op neer dat het huidige concept te kort schiet, als het gaat om een adequate beschrijving van een markt. Een meer complete (of wel meer reële) beschrijving van een markt moet voorbij het oude concept gaan, en alle factoren opnemen die van invloed zijn op het geheel van vraag en aanbod en allocatie van goederen.

Ze zou bijvoorbeeld de juridische structuur moeten opnemen; immers, willen goederen probleemloos worden verhandeld dan moet er sprake zijn van een stelsel van



Wall Street, oktober 1929

eigendomsrechten en naleving daarvan. Maar ook bijvoorbeeld het patentrecht is van groot belang op een markt; patenten kunnen er voor zorgen dat bedrijven eerder zullen investeren in R&D, daar hun eventuele vindingen dan worden beschermd tegen imitatie.

Ook zouden de verschillende normen en waarden die er in een land (of markt) gelden een rol moeten spelen in een beschrijving van een markt. Een treffend argument hiervoor is te vinden op de arbeidsmarkt; uit een studie van Hamermesh en Biddle in de *American Economic Review* (1994, nr.84) blijkt dat het uiterlijk van een werknemer bij bepaalde markten goed kan zijn voor 5 tot 10 procent verschil in salaris. In het gunstige geval heet dat een 'beauty premium'. Ofwel de arbeidsmarkt bestaat niet uit anonieme homogene actoren, maar uit heterogene individuen wiens beloning zeker niet alleen afhankelijk is van de 'marginale productiviteit'.

Naast de juridische structuur en de normen en waarden kunnen nog andere zaken worden onderscheiden die een rol spelen bij de werking van een markt. Zo kan een instituut als de consumentenbond ervoor zorgen dat de producenten zich meer

moeten gaan bezighouden met de kwaliteit van hun producten en service, en kan een 'vis-magazine' op een bepaalde TV-zender ervoor zorgen dat er een stormachtige vraag ontstaat naar een superieur, revolutionair soort vishaakje.

Bovenstaande - zeker niet uitputtende - reeks van factoren wordt door sommige economen ook wel onderverdeeld in formele instituties (waaronder bijvoorbeeld juridische structuur) en informele instituties (bijvoorbeeld het stelsel van normen en waarden). Er bestaat verdeeldheid over de werking en specifieke vorm van deze instituties, maar men is het er wel over eens dat deze instituties een belangrijk (en essentieel) onderdeel zijn van een markt.

Het voert te ver om hier een adequate en sluitende definitie van de markt te geven. Het belangrijkste punt is echter dat een markt er in werkelijkheid anders uit ziet dan het 'geheel van vraag en aanbod met betrekking tot een bepaald goed', en daarom ook anders zal werken dan deze theorie ons wil doen geloven. Met de serie 'markt beeld', die in dit nummer van de Rostra van start gaat, zal dit duidelijk worden. **B**

Dagbladen in beweging

De Nederlandse dagbladindustrie heeft de afgelopen vijftien jaar een behoorlijke metamorfose ondergaan. Volgens Harry Lockfeer, tot voor kort hoofdredacteur van *De Volkskrant*, was het Nederlandse publiek toe aan verbetering van de redactionele inhoud van dagbladen. Lezers waren, als gevolg van een gestegen opleidingsniveau, kritischer tegen de geboden informatie aan gaan kijken en verlangden daarom hoogwaardiger informatie.

Marktleider in de Nederlandse dagbladen-sector is al jarenlang *De Telegraaf*, op de voet gevolgd door *Algemeen Dagblad*. *De Volkskrant* neemt de derde plaats op de ranglijst in en *NRC Handelsblad* staat als vierde genoteerd. Uit onderzoek van het Cebuco, de marketingorganisatie van de landelijke dagbladen, is gebleken dat gemiddeld negen miljoen Nederlanders dagelijks een krant lezen. Dat is bijna vijf procent meer dan tien jaar geleden. Bij de meerderheid van deze landelijke dagbladen is de laatste jaren zowel het aantal abonneementen als de losse verkoop gestegen. Om dit te bereiken werden er een paar grootschalige veranderingen doorgevoerd.

Ten eerste moesten journalisten voorbereid worden op het hogere niveau dat van ze verwacht werd. Daarvoor realiseerde de Rijksuniversiteit Groningen een aantal jaren geleden de afstudeerrichting journalistiek en kwam aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam de praktijkgerichte postdoctorale opleiding journalistiek van de grond. Afgestudeerde politicologen, economen en andere academici kunnen zich na hun opleiding nog steeds inschrijven voor het privé-instituut dat grotendeels door de Nederlandse dagbladen wordt gefinancierd. De ervaring leert dat velen van hen na de cursus als redacteur bij één van de landelijke dagbladen terecht komen. Een tweede beleidsverandering was het opstellen van een aantal richtlijnen voor het schrijven van

KARIEN RIS EN JOOST BUNJES

journalistieke berichten. *De Volkskrant* bracht deze adviezen bijeen in *Het stijlboek*, waarvan inmiddels meer dan 100.000 exemplaren zijn verkocht. Tevens heeft er



FOTO: KARIN WOLFS

een kleine technische revolutie in de dagbladenmarkt plaatsgevonden. De druk- en zet-techniek van dagbladen verbeterde, zodat tegenwoordig niet alleen *De Telegraaf* maar ook andere landelijke en regionale kranten met in het oog springende full-color foto's zijn gaan werken.

Voordelige proefabonneementen

Ook op andere gebieden hebben de laatste decennia turbulente ontwikkelingen plaatsgevonden in de Nederlandse krantenwereld. Zowel op de lezersmarkt als op de advertentiemarkt (de twee markten die J.H. Abbring

en J.C. van Ours in *Selling news and advertising space* onderscheiden) hadden dagbladen te kampen met financiële problemen, die onder andere leidden tot een ware strijd om abonnees. Wie is er niet veelvuldig telefonisch lastiggevallen met telkens weer *geweldige aanbiedingen* voor proefabonneementen? Maar meer nog dan door prijsconcurrentie concurreren de verschillende dagbladen met elkaar door middel van een verhoging van kwaliteit en service. Dit heeft geresulteerd in een concurrentiestrijd die *De Volkskrant* en *NRC Handelsblad* nog dagelijks met elkaar uitvechten. De kwaliteit en als gevolg daarvan het aantal lezers is door die strijd met sprongen gestegen. Nu moet worden opgemerkt dat het lezersbereik van een bepaalde krant niet alleen van kwaliteit en (bezorg)service maar ook van andere factoren, zoals de abonnementsprijs en de persoonlijke voorkeur van de lezers afhankelijk is. "De ontwikkeling van de dagbladoplage in het algemeen kan voor een groot deel worden verklaard uit de ontwikkeling van het consumptievolume in een land en de reële abonnementsprijs van de verschillende dagbladen. Daarnaast is, op individueel niveau, de niet-economische trendfactor, die de veranderende lezersvoorkeuren weergeeft, van doorslaggevend belang," aldus Van Ours in *Dagbladen in de verdrukking*.

In tegenstelling tot de redelijk stabiele lezersmarkt is de advertentiemarkt altijd aan veel veranderingen onderhevig

geweest. De advertentiemarkt zorgt in de meeste gevallen voor het grootste gedeelte van de opbrengst. Daarna volgen de opbrengst uit abonnementen en de losse verkoop. De advertentiemarkt wordt ernstig bedreigd, want, onder andere door de opkomst van commerciële televisiezenders zoals RTL 4 en 5, SBS 6 en Veronica en de daardoor toegenomen hoeveelheid etherreclame, wordt het voor kranten steeds ingewikkelder inkomsten uit de advertentiemarkt te blijven halen. Er is één soort advertentie waarop de dagbladen het alleenrecht lijken te hebben: de personeelsadvertentie, die vooral in de zaterdagedities tegenwoordig bijna de helft van het papier lijkt te vullen.

Hoewel de dagbladen zich over het algemeen goed alleen kunnen bedruipen, heeft de Nederlandse overheid in het verleden wel verscheidene malen financieel moeten bijspringen. Vooral als gevolg van de introductie van radio- en televisiereclame in de jaren zeventig en uitbreiding daarvan in de jaren tachtig, moest de dagbladenindustrie worden gesubsidieerd door de staat. In het voorjaar van 1995 werd bekend dat het kabinet een nieuwe compensatieregeling voor noodlijdende dagbladen wilde instellen. Het is echter nog maar de vraag of deze manier van steunverlening de exploitatie na vier jaar werkelijk kostendekkend kan

maken, zoals de opgewekte berichten van de overheid bij de invoering van de regeling lieten doorschemeren.

Fusies

In de tijdschriftenbranche kwam al jaren geleden een fusiebeweging op gang toen de VNU (Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven) marktleider werd met bladen als *Cosmopolitan*, *AutoVisie*, *Panorama*, *Playboy* en *Knip*. Sinds kort is deze concentratie van ondernemingen, door fusering van verschillende bedrijven, ook op de landelijke dagbladenmarkt waarneembaar. De verkoop van de gehele NDU (*NRC Handelsblad*, *Algemeen Dagblad* en nog een aantal regionale dagbladen) door Reed/Elsevier in de zomer van 1995 bracht grote veranderingen in de dagbladenwereld teweeg. De Perscombinatie, die onder andere *De Volkskrant* en *Het Parool* onder haar hoede heeft, behaalde volgens het jaarverslag in 1995 een marktaandeel van ruim 30%. Hierdoor zou ze in de toekomst financiële kostenvoordelen kunnen genieten en een sterkere positie op de advertentiemarkt kunnen behalen. Om de grote bedrijven in financieel opzicht het hoofd te kunnen bieden, wordt het voor kleinere bedrijven in de dagbladenindustrie

net als in andere sectoren steeds moeilijker zich te handhaven.

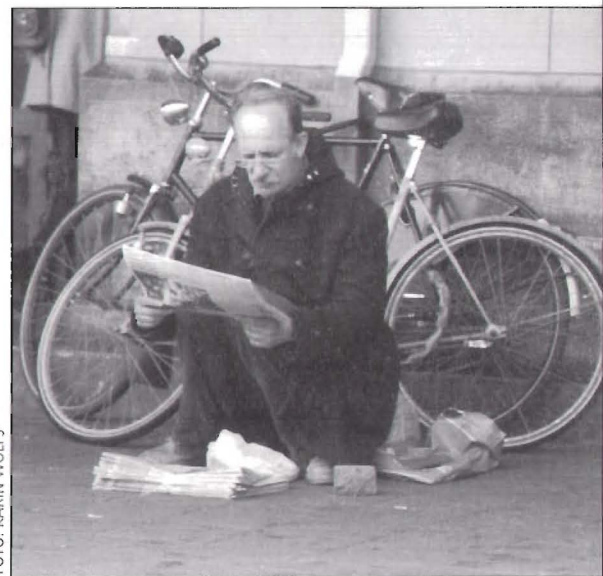


FOTO: KARIN WOLFFS

Cyberspace

Anders dan verwacht, vormen de nieuwe multimediatypen als CD-Rom en Internet tot nog toe geen bedreiging voor de positie van de dagbladen op de lezersmarkt en zullen ze dat, naar alle waarschijnlijkheid, voorlopig ook niet gaan doen. Deze nieuwe vormen van communicatie leveren momenteel namelijk eerder profijt op voor journalisten dan voor lezers, want ze vormen voor hen een nieuw instrumentarium om op een relatief snelle manier veel informatie over een bepaald onderwerp te verkrijgen. Voor de lezers bieden de elektronische mogelijkheden voorsnog weinig voordelen en het lijkt erop dat ze wel een aanvulling op de krant gaan vormen, maar nooit als vervanging daarvan kunnen gaan fungeren. De landelijke dagbladen, waarvan de meeste al wel experimenteren met *home pages* op Internet, hoeven derhalve niet voor een complete overname door de nieuwe media te vrezen.

De voorspellingen die Harry Lockefeer doet ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen in de dagbladindustrie zijn vaag. Het is echter niet onwaarschijnlijk dat de elektronische snelweg voor de gebruikers te ingewikkeld wordt. Dan zal de krant haar kracht kunnen tonen door de beschikbare informatie te selecteren en te ordenen. En op die manier kunnen dagbladen hun lezers rust en overzichtelijkheid blijven bieden. E

Het Parool Krant op tabloid-formaat?

De afgelopen maanden heeft er een ernstige woordenwisseling tussen de redactie en directie van *Het Parool* plaatsgevonden. De meningen over de onduidelijke rol die *Het Parool* op de Nederlandse dagbladenmarkt speelt, lopen namelijk sterk uiteen. Veel lezers vragen zich bijvoorbeeld af of *Het Parool* wel een landelijke krant is, gezien de hoeveelheid informatie over Amsterdam die erin staat. Er waren ook andere redenen om aan te nemen dat er binnen korte termijn veranderingen zouden moeten plaatsvinden om het aandeel van *Het Parool* op de lezersmarkt te vergroten. Deze lagen voornamelijk op financieel gebied. *Het Parool* is namelijk al een aantal jaren een behoorlijke verliespost op de begroting van de Perscombinatie. Eén van de oplossingen die hiervoor aangedragen werd, was afkomstig van de voormalige hoofdredacteur, Sytze van der Zee. Hij wilde de krant voortaan op tabloid formaat uitgeven om *Het Parool* op die manier iets speciaals mee te geven. Hij hoopte daarmee de krant langdurig uit de malaise te kunnen helpen. Na een jaar loopgravenoorlog tussen redactie en directie is Van der Zee 30 augustus 1996 opgestapt. De uitgever vond het risico van de overgang op tabloid-formaat te groot en Van der Zee achtte het niet meer verantwoord zijn functie als hoofdredacteur te vervullen. Bij zijn vertrek is de hoofdredacteur op een bijzondere manier bedankt: De redactie drukte als afscheidscadeau de voorpagina van de laatste editie op 30 augustus dit jaar dwars af, op half formaat, in plaats van de gangbare voorpagina te gebruiken. Daardoor is de krant ten minste één keer op tabloid-formaat uitgekomen.

1e jaars



Introductie in 'Kinderoord De Schaarshoek' te Heino

INTRODUCTIE !

Toen ik die zaterdagochtend bij het fraaie "Conferentieoord Ockenburg" arriveerde, om ook een stukje van het introductie-weekend mee te maken, trof ik op het prachtige gazon voor het gebouw groepjes eerstejaars aan, liggend in de warme najaarszon en duidelijk nog uitrustend van de bezigheden van de afgelopen nacht. Ik informeerde eens voorzichtig welke rampen er die nacht allemaal gebeurd waren, maar deze vraag wekte nogal wat verbazing. "Een beetje teveel gedronken" zei een student me met een hese stem, "maar verder ging alles o.k.!". En als vanzelf gingen mijn gedachten toen terug naar de introductiedagen van vroegere jaargangen toen het er meestal wat onstuimiger aan toeging dan nu.

Voor al aan één bepaalde lokatie moest ik denken, die veel ouderejaars zich ongetwijfeld nog weten te herinneren: HEINO. In dit Overijsselse dorp is temidden van bossen en weilanden een reusachtige verblijfplaats voor diverse groepen gevestigd, die zich bedient van de merkwaardige naam 'Kinderoord De Schaarshoek'. Van deze Schaarshoek huurde de FEE (in de introductiecommissie zaten toen ook stafleden, o.a. Erik Dirksen en Frans Klijn) een flink gedeelte af voor het introductieweekend. Het complex beschikte over een groot aantal slaapzalen (mooie stenen nieuwbouw en oude houten barakken), een disco, een filmzaal, een toneelzaal en nog veel meer. Een gedeelte van de gebouwen was echter een paar jaar eerder door een brand in de as gelegd en men had nog steeds geen kans gezien dit alles te herstellen, zodat stinkende zwartgeblakerde puinhopen overal te zien waren. Ter versiering had men op het centrale plein een levensgroot jachtvliegtuig van de R.A.F. (een Spitfire uit 1941) opgesteld, zodat het geheel de indruk wekte dat in dit stuk Nederland de tweede wereldoorlog nog in volle hevigheid voortwoedde.

Dit bizarre decor plus de gevaarlijk lage drankprijzen (in een klein winkeltje aldaar waren trouwens ook tegen gewone supermarktprijzen kratten te koop) droeg niet bepaald bij tot een rustig gedrag. Toen ik eens op een vrijdagavond aldaar arriveerde was het eerste slachtoffer al naar het streekziekenhuis afgevoerd: een student was door de glazen deur van de filmzaal gevallen met als gevolg een gapende hoofdwond, diverse slagaderlijke bloedingen en een schade van f 1500,-. De Schaarshoek beschikte over een zwembad waarvan het water al jaren niet was verversd en inmiddels door algen en vuil in zwarte modder was veranderd. Dit weerhield enige aange-

schoten studenten er echter niet van om in het holst van de nacht en met de nodige drank op een 'frisse' duik te nemen. De een lag al in het water en de ander dook onder luid geschreeuw van "Anouk, Anouk!!" met een grote boog met z'n kop op het hoofd van de ander. Gevolg: allebei een hersenschudding en afgevoerd naar het streekziekenhuis, dat inmiddels aan onze groep een goede klandizie had gekregen. Terwijl de ziekenwagen door de oprijlaan het kamp verliet verscheen tegelijkertijd een politiewagen met chagrijnige agenten die de studenten kwamen arresteren die uit balorigheid bij een nachtelijke dropping de deur van een dure personenauto (een Mercedes) in elkaar hadden getrapt. Schade: niet gedekt door de verzekering. Penningmeester Frans Klijn begon met het uur zorgelijker te kijken.

In de houten barakken die als slaapzaaltjes dienst deden was het uiteraard verboden te roken. Rookdetectoren, die de overtredingen van dit verbod scherp registreerden en de directie van de Schaarshoek al enige malen hadden gealarmeerd, werden later zonder pardon uit het plafond gerukt, zodat de studenten rustig hun gang konden gaan met roken, zuipen en kaarten. Het enige ongerief bestond nu nog uit ongewenst bezoek van kinderen van een jaar of twaalf van een VWO school uit Zwolle. Deze school was met de brugklassen op stap en ook naar "De Schaarshoek" gekomen. De brugklasleerlingen waren midden in de nacht uit hun eigen slaapzalen ontsnapt en vonden het natuurlijk machtig interessant om eens een kijkje te nemen bij de dames en heren studenten. In onze kamers werden zij dan ook getraakteerd op pils, sigaretten en joints. Dit leidde de volgende ochtend natuurlijk tot grote ruzie met de schoolleiding die ons "voor de officier van justitie in Zwolle zou slepen". En terwijl de introductiecommissie bezig was deze ruzie te sussen konden de studenten bezig zien met het versjouwen van lege kratten, torenhoog opgestapeld op allerlei karretjes en lorries, om het statiegeld in ontvangst te nemen en daarmee een nieuwe voorraad in te slaan voor de komende nacht.

Het waren mooie tijden. Van de Schaarshoek kregen we nog een forse rekening: een gesneuveld glazen deur, vernielde rookmelders, van de muur gerukte wasbakken en ingetrapt ruitjes. Daarbovenop kwam uiteraard nog een tórenhoge schadeclaim van woedende ouders, wier kinderen door de schuld van onze studenten aan de drank en de drugs verslaafd geraakt waren. De faculteit is nog aan het afbetalen!

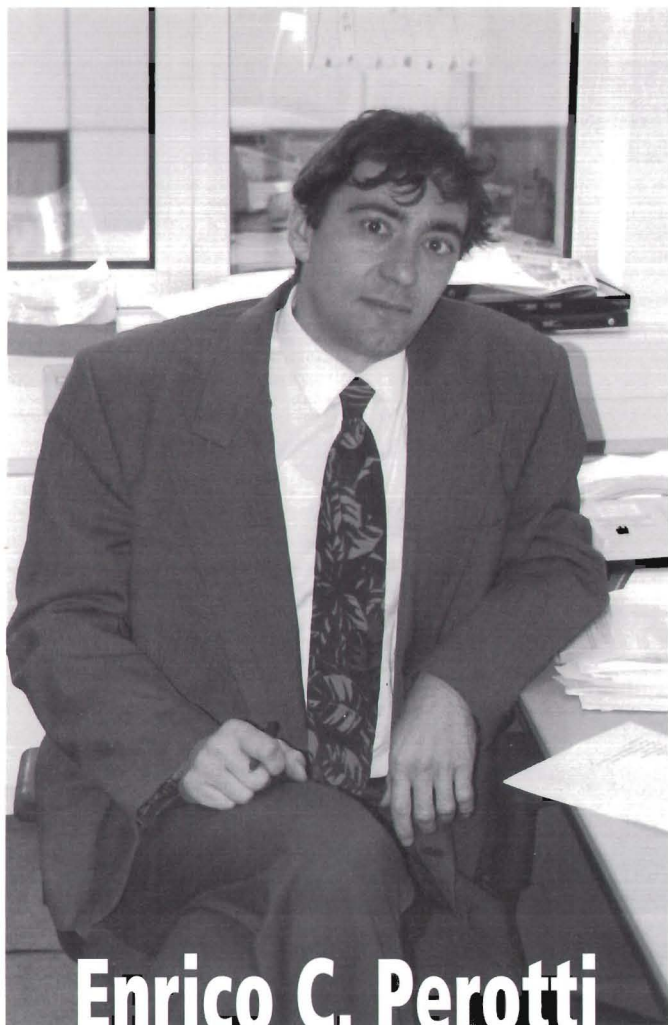


FOTO: KIM VAN DEN BERG

Enrico C. Perotti

GEBOORTEDATUM/ PLAATS

16 mei 1959; Asti, Italië

OPLEIDING

Laurea in Discipline Economiche e Sociali (DES), Università L. Bocconi; Ph. D in Finance, Massachusetts Institute of Technology

HUIDIGE FUNCTIE

Associate Professor of International Financial Markets; Co-Director CIFRA (Amsterdam Center for Research in International Finance)

MEEST GELIEFDE IMAGO

Verstrooide wetenschapper

MUZIKALE VOORKEUR

J.S. Bach en Talking Heads

VAKANTIE

De laatste keer heb ik de Kilimanjaro beklommen, maar meestal ga ik naar Italië om van het leven te genieten.

WAKKER TE MAKEN VOOR

Tegenwoordig: sex

WAT IS DE GROOTSTE MISVATTING ONDER STUDENTEN

Dat modern economisch denken lijkt op de inhoud van de eerste paar colleges micro-economie.

Professor Perotti heeft zich hard gemaakt voor het invoeren van olijfolie in de mensa, omdat hij de gebruikte dressing 'simply indecent' vindt. Hij is ermee in de Folia gekomen, maar de mensa was niet te vermurwen. Zelfs in de 'Italiaanse Week', die de mensa aan het begin van dit jaar verzorgde, was er geen olijfolie te bekennen.

Maar de professor houdt zich ook met serieuze zaken bezig. Perotti is internationaal in hoog tempo carrière aan het maken. Hoewel hij het grootste deel van zijn leven heeft gestudeerd, is hij sindsdien aan een aantal vermaarde instituten verbonden geweest. Zo heeft hij onder andere gewerkt voor Boston University, Central European University (Praag en Boedapest) en London School of Economics. Bovendien maakt onderzoeks- en advieswerk voor het IMF, de Wereldbank en verschillende particuliere banken deel uit van zijn activiteiten. Na zijn afstuderen heeft hij ieder jaar wel één of meerdere wetenschappelijke publikaties afgeleverd. Ook pendelt hij regelmatig heen en weer tussen Europa en de Verenigde Staten om lezingen te geven op verschillende congressen. Zijn favoriete onderzoeksonderwerpen zijn ondernemingsfinanciering, strategische ondernemingsinvesteringen, privatisering, *emerging markets*, politiek risico en financiële markten in transitie.

Ongeveer twee jaar geleden heeft hij zich gevestigd in Amsterdam om daar wat rust te vinden samen met zijn dochter. Ten tijde van dit interview was hij naarstig op zoek naar een andere woonruimte. Zo blijkt dat het vinden van een woning in Amsterdam voor professoren net zo moeilijk is als voor studenten. Hij is naar Amsterdam gekomen, omdat hij daar als 'eigenaardig', zeer individueel persoon (naar eigen zeggen *idiosyncratic*) het best op zijn plaats is. Bovendien voedt hij zijn dochter liever op in Europa dan in de Verenigde Staten, waar hij zich niet kan vinden in het familieleven. In Italië houdt hij het voorlopig ook voor gezien. Daar bestaat naast de familie nauwelijks een sociale structuur en dit komt volgens hem het werkklimaat niet ten goede. Bovendien werkt het in veel gevallen corruptie in de hand.

De UvA was vooral in hem geïnteresseerd omdat hij bezig is op een redelijk onontgonnen vakgebied in Nederland: *International Corporate Finance*. Nederland heeft zich op dit gebied lange tijd tamelijk afzijdig gehouden, maar volgens Perotti zijn er goede mogelijkheden en mensen voor handen om de schade in te halen. Hij heeft meegeholpen aan het opzetten van een nieuwe opleiding aan de FEE: het *Master Program International Finance*. Deze ambitieuze voltijds mastersopleiding is ontwikkeld in samenwerking met vooraanstaande financiële instellingen en bedoeld voor jonge academici en professionals die op het terrein van internationale financiering en internationale economie een loopbaan ambiëren. Het MIF richt zich voornamelijk op *emerging markets en international banking*, twee gebieden die verwaarloosd worden in de traditionele, financiële onderwijsprogramma's.

Op het gebied van onderzoek heeft hij het eveneens ontzettend druk. Perotti is *research fellow* bij het Center for Economic Policy and Research, een internationaal onderzoeksnetwerk met Londen als basis. "Er zijn veel teveel boeiende onderzoeksgebieden. Ik moet nu eindelijk eens een selectie maken". Hij vindt het voornamelijk interessant om de minder ontwikkelde financiële markten te onderzoeken, omdat het op dat gebied nog ontbreekt aan regels (er is nog geen geaccepteerde methode van onderzoek) en daar kan hij zich, als Italiaan, wel in vinden. "Voor een Italiaan is het bijvoorbeeld makkelijker om de Russische markt te begrijpen dan voor een Amerikaan". Op dit moment is hij met meer dan tien papers bezig (de meeste in samenwerking met internationale collega's). En dit draagt bij aan zijn meest geliefde imago: de verstrooide professor. (KvdB)

■



OPEN EEN NIEUWE VESTIGING IN HET BUITENLAND

(vliegveld is over 2 jaar gereed)

De samenstelling van de wereldbevolking is aan het veranderen en nieuwe markten zijn opengegaan. Een focus op nieuwe groeiemarkten is daarom noodzakelijk om marktleider te kunnen zijn en blijven. Wekelijks is Unilever actief met de acquisitie of het opstarten van ondernemingen. Overal ter wereld. Als manager bij Unilever zoek je de optimale combinatie van lokale marktkennis en internationale Unilever-ervaring. Van het evalueren van plaatselijke merken tot het introduceren van global brands. Je ontwikkelt de organisatiestructuur en regelt opleidingen voor het personeel. Je introduceert de financiële systemen van

Unilever en schrijft investeringsvoorstellen voor nieuwe fabrieken. Het productieproces wordt door jou geoptimaliseerd en de nieuwste technologieën worden geïmplementeerd. Niet eenvoudig, maar je kunt gebruik maken van de mensen en de expertise van een wereldwijd opererende onderneming. Als je als manager in zo'n omgeving wilt bouwen aan je eigen carrière, geven we je graag meer informatie. Schrijf of bel Unilever Management Development, Antwoordnummer 5004, 3000 VB Rotterdam. Telefoon: 010 - 217 42 61 of e-mail: Recruit.UnileverNL@Unilever.com



THE WILL TO LEAD  IN A WORLD OF CHANGE

over ZAKEN van BELANG

De organisatie van strategische besluitvorming

Over strategie zijn boekenkasten vol geschreven. Iedereen ziet het begrip op zijn eigen manier en ook de manier waarop strategie vorm krijgt verschilt sterk per organisatie. In de komende vijf Rostra's zullen beleidsmakers van verschillende Nederlandse ondernemingen hun verhaal doen met betrekking tot dit onderwerp. Hoe verloopt de strategische besluitvorming in de organisatie waar zij zich met de strategie bezig houden en waaruit bestaat deze strategie? Deze interviewreeks met Nederlandse strategen wordt ingeleid door prof. dr E. Piëst.

Prof. dr Bert Piëst had op 18 juni zijn inauguratie als bijzonder hoogleraar ondernemingsstrategie aan de Universiteit van Amsterdam. In zijn rede 'Over zaken van belang' ging hij in op de manier waarop strategische besluitvormingsprocessen in organisaties georganiseerd worden, dan wel georganiseerd kunnen worden. Hij hield een krachtig pleidooi voor het belang van een dialoog om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verbeteren. Hieronder volgen enkele passages uit zijn oratie.

"In deze rede wil ik proberen licht te werpen op de manier waarop besluitvorming in organisaties gestalte krijgt, dan wel zou moeten krijgen. Hiervoor zal ik trachten eerst de kern van een strategische beslissing te schetsen om daaraan kenmerken te ontleen die het besluitvormingsproces van organisaties beïnvloeden. Daarna zal nader worden ingegaan op het proces van strategische besluitvorming. Eén en ander zal uitmonden in de stelling dat in strategische discussies te weinig aandacht wordt geschonken aan een dialoog. Aan het einde van deze rede zal ik daarom een pleidooi houden voor het belang daarvan.

Commitment als kern van een strategische beslissing

Uit de empirie blijkt dat wanneer het patroon van activiteiten van organisaties (de strategie) door de tijd wordt gevolgd, de vorm ervan constant blijft. Een hecht patroon wordt afgewisseld door relatief korte perioden van chaos, om dan vervolgens weer een vorm aan te nemen die gedurende een lange reeks van jaren blijkt bestaan. Eén van de belangrijkste redenen waarom patronen de neiging hebben zich

BERT PIËST

zelf te bestendigen wordt gevormd door 'commitment', oftewel de moeilijkheidsgraad om van strategie te veranderen. Niet-strategische beslissingen zijn commitment-extended en zijn relatief gemakkelijk terug te draaien. Strategische beslissingen daarentegen zijn commitment-intensief en impliceren de noodzaak trouw te blijven aan eenmaal gemaakte keuzen.

Commitment-intensieve keuzen kunnen worden verklaard door de beperkte mogelijkheid tot het verhandelen van middelen die benodigd zijn om een voorgenomen strategische beslissing uit te voeren. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld het inkopen van grondstoffen, de aanschaf van machines, het rekruteren van personeel, of het nemen van een licentie. Het organisatie-specifieke karakter ervan, de kosten die met aankoop en verkoop gepaard gaan, en de verschillende visies die organisaties hebben ten aanzien van de waarde ervan, beperken de mogelijkheden tot vrije verhandelbaarheid van "knullen en spullen". Met dit principe is een belangrijk kenmerk verkregen van strategische beslissingen.

Commitment-intensieve beslissingen impliceren namelijk het vasthouden

aan eenmaal gemaakte keuzen voor lange tijd. Dat een afweging tussen kosten en toekomstige baten van voorgestane keuzen van cruciaal belang is, moge duidelijk zijn. Het is echter belangrijk te constateren dat een accurate afweging tussen kosten en baten en commitment-intensieve beslissingen op gespannen voet met elkaar staan. Hoe langer de termijn waarover de effecten van beslissingen zich afspelen, hoe lastiger het wordt een nauwkeurig beeld te krijgen van die effecten. De toekomst laat zich wellicht nog redelijk visualiseren, maar nauwelijks berekenen.

Activiteiten in organisaties kennen hun eigen klank, ritme en maatvoering. Zelfs de meest getalenteerde componist zal er niet in slagen om een partituur in één keer te componeren. Voor organisaties geldt, wat betreft hun te volgen strategie, hetzelfde. Besluitvormers zijn geplaatst voor het dilemma tussen commitment en accurate inschatting. Op de persoon af gevraagd, vrees ik dat menig manager zal moeten beamen dat de in de organisatie vigerende strategische plannen meer zeggen over de frustraties van vandaag dan over de kansen van morgen.

Het stukje bij beetje stappen zetten in een woelige wereld om risico's te ►

beperken, behoort helaas zelden tot de alternatieven. Vanzelfsprekend kan een commitment-intensieve beslissing zoals bijvoorbeeld het bouwen van een fabriek om een nieuw te ontwikkelen produkt te produceren, worden opgeknipt in researchactiviteiten, commerciële en technische haalbaarheidsstudies, en initiële productie op pilot-schaal. Bij de afsluiting van elk van deze afzonderlijke stappen, wordt ten aanzien van deelaspecten onzekerheid gereduceerd en ontstaat meer zicht op de wenselijkheid of noodzakelijkheid een nieuwe fabriek te bouwen, alsmede het toekomstige succes ervan. Bij elke stap wordt er geleerd over het toekomstig succes, maar tegelijkertijd wordt het commitment opgebouwd. Op een gegeven moment komt dan ook het keuzemoment dat "je ervoor moet gaan". Taalkundig valt het één en ander aan te merken op deze leus, en sinds de NS dit als motto hanteert is de slogan wellicht misleidend omdat het er op lijkt dat vanaf die tijd de treinen niet meer op tijd rijden. Echter, het geeft mijns inziens de kern van de zaak weer. Er komt het moment dat het definitieve commitment moet worden aangegaan. Er rest dan geen andere keuze dan "ervoor gaan", hetgeen tevens impliceert dat "je er ook voor moet staan".

Ik meen dan ook tot de conclusie te moeten komen dat de ruimte in organisa-

ongewoon dat achteraf geconstateerde verkeerde beslissingen worden vergoelikt met de opmerking "maar het was een mooie leerervaring". Vanuit lijfsbehoud van de verantwoordelijke besluitvormers wellicht een begrijpelijk standpunt, maar binnen de context van strategische beslissingen dikwijls onterecht. Juist bij commitment-intensieve beslissingen moet het strategisch vakmanschap tot meesterschap worden gesmeed.

De strategische dialoog

Een organisatie is een samenbundeling van individuen die continu ontdekken hoe zij hun werkelijkheid kunnen creëren en veranderen. De omgeving kan niet in zijn geheel worden beschouwd, en we zijn daarom gedwongen tot subjectieve interpretatie van deelaspecten daarvan. Voor de lijn van het betoog is het van belang te stellen dat het juist de dialectiek tussen objectiviteit en subjectiviteit is die ruimte geeft aan onze verbeeldingskracht.

Verskillende interpretaties kunnen verbeterd zicht op de risico's van strategische beslissingen bieden. Door verschillende interpretaties worden verschillen gecreëerd in zingeving en derhalve in voorkeuren voor actienamen. Een dialoog waarin de verschillende interpretaties worden geopenbaard, kan daarom de informatiebasis voor besluitvorming aanmerkelijk verrijken.

Een dialoog is een onderzoek naar elkaars uitgangspunten en drijfveren. Het is het anderen aanmoedigen om nieuwe gezichtspunten naar voren te brengen en het actief informeren naar het waarom. Belangrijk uitgangspunt voor een dialoog is dat er geen winnaars of verliezers zijn. Strategische discussies in organisaties worden helaas niet altijd tot het bot gevoerd. Dit heeft mijns inziens nadrukkelijk te maken met het gebrek aan dialoog. Natuurlijk, na het divergeren van

een dialoog zal weer geconvergeerd moeten worden. Na uitwisseling van uitgangspunten en zienswijzen dient een discussie te worden gevoerd waarin uiteindelijk kleur wordt bekend. Mijns inziens gaan we echter vaak de fout in door te snel in discussie te gaan op basis van vooringenomen standpunten gebaseerd op subjectieve interpretatie.

De organisatie van het besluitvormingsproces kan de mogelijkheden tot een strategische dialoog verhinderen. Maar ook wanneer de besluitvorming ruimte biedt voor het onderkennen van sterke en zwakke punten in commitment-intensieve keuzen, is daarmee de mogelijkheid tot dialoog niet automatisch gewaarborgd. Er zijn waarschijnlijk maar weinig mensen die het nut van een dialoog niet inzien. Het valt echter niet mee de principes van de dialoog in de praktijk toe te passen. Een discussie lijkt ons doorgaans beter af te gaan dan een dialoog. We zijn eerder geofende pleitbezorgers dan aandachtige luisteraars, ofwel: onze mond is doorgaans groter dan onze oren. Projectleiders van haalbaarheidsstudie bijvoorbeeld hebben de neiging om vooral de haalbaarheid-bevorderende elementen te benadrukken.

Ik heb de indruk dat wegens gebrek aan dialoog menige organisatie nogal slordig omspringt met de nabalculatie van investeringen. Ik durf te stellen dat deze slordigheid vaak bewust gebeurt, omdat de realiteit weleens niet kon overeenstemmen met het aanvankelijke verwachtingspatroon, hetgeen een indicatie zou kunnen zijn dat onvoldoende dialoog over de strategische waarde van de investering is gevoerd. Natuurlijk, in de praktijk wordt met trots gewezen op de eensgezinde besluitvorming die in *het* managementteam, *de* directie, *de* groepsraad of *het* bestuur heeft plaatsgevonden. Met alle respect voor de dappere poging dit beeld naar de buitenwacht uit te dragen; *het* team is een fictie. Het naar buiten treden als een eenheid is een loffelijk streven. Maar werkelijke eensgezindheid is mijns inziens echter een symptoom van slecht functionerende teams. Het zou weleens kunnen aangeven dat het vermogen om met elkaar in dialoog te gaan ontoereikend is.

Waarom komen dialogen zo moeizaam tot stand? Eén van de redenen zou kunnen zijn dat mensen er een handelingstheorie op na houden, die we kennen als de regels van het ongeschreven spel. Ze



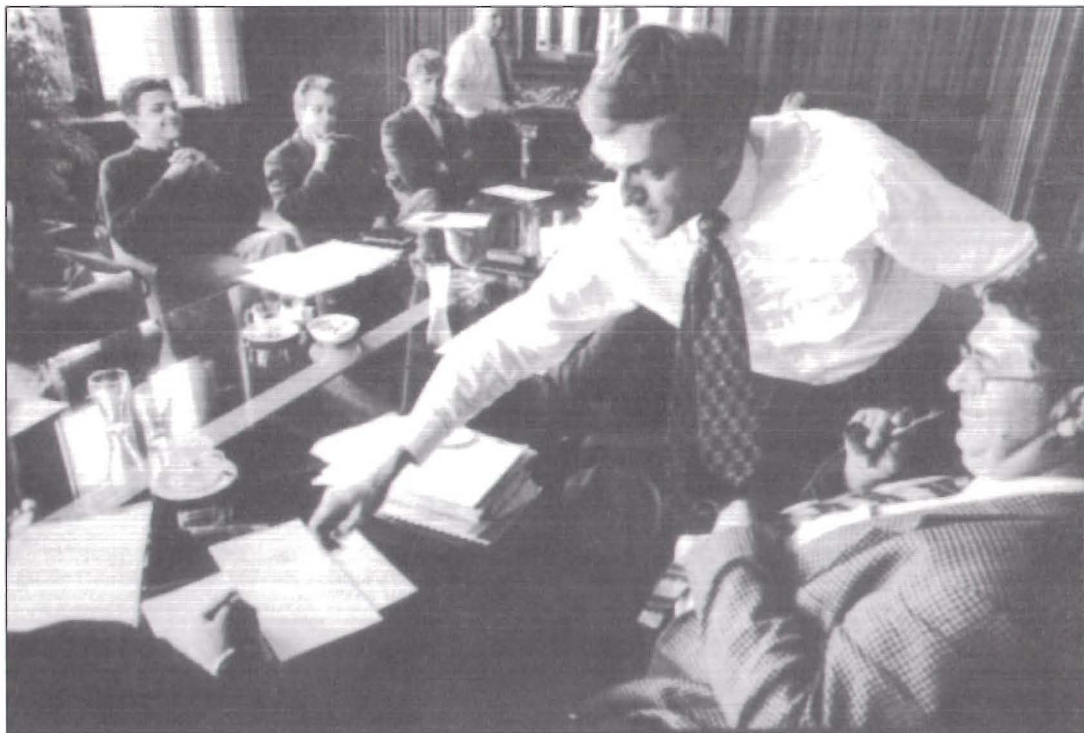
ties voor strategisch leren beperkt is, vanwege de aard van de beslissingen. We leren het best door onze ervaring, maar we ervaren de gevolgen van onze strategische beslissingen zelden direct. Dit legt een zware druk op strategische besluitvormers. Het is niet

luiden als volgt:

- breng opvattingen naar voren zonder dat dit vragen oproept;
- voorkom zoveel mogelijk gezichtsverlies, zowel bij jezelf als bij anderen;
- uit zo weinig mogelijk negatieve gevoelens.

Het behoeft geen nader betoog dat eensgezindheid binnen deze context van weinig betekenis is. Want angst, onzekerheid en het risico op gezichtsverlies spelen hierbij ongetwijfeld een rol. In een vruchteloze dialoog wijzen participanten de ander er op zich op eigen terrein terug te trekken, vooral om het eigen gezicht te redden en de ander eenzijdig te beheersen. De poging tot dialoog verwordt tot een spel van winnen of verliezen, met uiteindelijk uitsluiting en emotionele passiviteit als gevolg.

Voor werknemers die de ongeschreven spelregels weten te bespelen als een pianist het klavier, lijkt de term 'innerlijk ontslag' van toepassing. Hiermee wordt de mentaal reeds gepensioneerd medewerker bedoeld, die werkelijke belangstelling heeft verloren. Hij doet nog wel mee, maar niet meer van harte. Zijn handelen is gericht op het ontwikkelen van afweermechanismen om pijnlijke of bedreigende situaties te ver-



begrijpelijkwijze een bedreigende situatie. Want ons zorgvuldig opgebouwde wereldbeeld wordt opeens op losse schroeven gezet. Om die reden vinden paradigma-verschuivingen niet zonder slag of stoot plaats.

Resumerend meen ik te mogen stellen dat in het creëren van een dialogische houding een interessante, maar ook noodzakelijke uitdaging ligt voor het management

de inhoud zijn in ieder geval van belang. De aandacht in presentaties verschuiven van de conclusies naar de uitgangspunten kan eveneens positief werken op het doorgronden van de getrokken conclusies. Het blijven echter surrogaten voor een klimaat waarin open, onbevagen gedrag de norm zouden moeten zijn. Wanneer we werkelijk het lerend vermogen van organisaties willen vergroten, dan moet het mijns inziens worden gezocht in de mogelijkheden om met elkaar in dialoog te komen. Het beter kunnen onderbouwen van onze strategische beslissingen, om daarmee bewuster risico's aan te gaan of juist te vermijden, is afhankelijk van de ongeconditioneerde bereidheid onze eigen uitgangspunten ter discussie te willen stellen. Gegeven het belang van strategische beslissingen voor de continuïteit van organisaties, ben ik van mening dat we deze bereidheid ten toon moeten spreiden. Dat zal moed vereisen. Echter, wie nooit zijn mening verandert, heeft nog nooit over zijn eigen uitgangspunten nagedacht."

De gehele rede is op aanvraag te verkrijgen bij Avebe, t.a.v. mevr. T. Frans, Avebe-weg 1, 9607 PT Foxhol, tel. (0598) 62795.

Bert Piëst (1959) promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen op een onderzoek over relaties tussen strategische planning en ondernemingsstrategie. Hij is werkzaam geweest bij PTT Telecom. Tegenwoordig is hij verbonden aan het zetmeelconcern Avebe als Managing Director van de Business Unit Technical Applications, waar hij tevens lid is van de Directieraad.

Er komt het moment dat het definitieve commitment moet worden aangegaan. Er rest dan geen andere keuze dan "ervoor gaan", hetgeen tevens impliceert dat "je er ook voor moet staan".

mijden. Belangrijk potentieel gaat op deze manier verloren, want wie zich afzondert van zijn organisatie kan zijn informatiebasis niet verrijken, en wie achter zijn bureau zit te dromen over Hawaï, is noch achter zijn bureau noch op Hawaï.

Het doorbreken van deze impasse is niet eenvoudig. Een belangrijke reden hiervoor is dat we in ons dagelijks handelen ongewild en onbewust abstractiesprongen maken, dat wil zeggen dat we van rechtstreeks waarneming naar generalisatie gaan, vaak zonder toetsing. Generalisaties worden axioma's op basis waarvan ons handelen vorm krijgt. Het doorbreken daarvan, of ze tenminste ter discussie willen stellen, is

om strategische beslissingen in goede banen te leiden. Gegeven het karakter van commitment-intensieve beslissingen kunnen we het ons niet permitteren om zaken van belang niet uit meerdere invalshoeken te beschouwen. Een ingewikkelde opgave, gezien het feit dat uit onderzoek is gebleken dat de met de mond beleden handelingswijzen vaak niet congruent zijn met het feitelijke gedrag. Met andere woorden, we doen niet wat we denken en zeggen te zullen doen.

Een panacee voor het opbreken van discussies in een zinvolle dialoog kan ik niet geven. Tijd om na te denken, tijd om het uiterlijk van de presentatie te scheiden van

CHAIN 97

Building Bridges

China is beroemd om haar eeuwenoude beschaving die onlosmakelijk verbonden is met de Chinese handelsgeest. Hoewel de lange geschiedenis van China wordt gekenmerkt door veel belangrijke politieke en sociale veranderingen, is daar in de rest van de wereld maar weinig over bekend. Sinds de tweede helft van deze eeuw wordt China geregeerd door de Communistische partij. Deze partij heeft de Chinese economie omgevormd tot een planeconomie en de contacten met het buitenland tot een minimum beperkt. Echter, sinds de komst van Deng Xiaoping aan het eind van de jaren zeventig en zijn befaamde 'open-deur' politiek, vinden er drastische economische hervormingen plaats die geleid hebben tot het huidige succesvolle economische klimaat.


De afgelopen jaren zijn er vanuit Nederland diverse handelsmissies in China geweest om de kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven in deze omvangrijke markt te onderzoeken. Kansen bleken overvloedig. Maar, zoals iedereen weet, is de volgende stap veel gecompliceerder. Hoe kan de afstand tussen Nederland en China in de praktijk het best worden overbrugd? Chain 97 (China Amsterdam Interaction) biedt het Nederlandse bedrijfsleven een uitgelezen mogelijkheid om zich te oriënteren op het land dat kan worden beschouwd als een economische supermacht in de 21e eeuw.

Chain is een stichting die onderdeel uitmaakt van de Sefa. Na drie succesvolle onderzoeksprojecten, Adjust 1994 (Japan), Chain 1995 (China) en Search 1996 (Maleisië, Singapore en Indonesië) organiseert stichting Chain in april 1997 opnieuw een onderzoeksproject naar China. Via dit project wordt twintig studenten in de laatste fase van hun studie de mogelijkheid geboden hun scriptie te schrijven naar aanleiding van een bedrijfsopdracht. Het geheel staat onder begeleiding van hoogleraren van de Economische Faculteit. Na afloop van de

onderzoeksreis zullen de diverse onderzoeken worden gebundeld en tijdens een afsluitend seminar gepresenteerd worden.

Dit jaar zal het project het thema 'Building Bridges' meekrijgen. Achterliggende gedachte hierbij is de 'brug' tussen Nederland en China en de verschuiving van de economische groei binnen China. De economische ontwikkeling trekt meer en meer vanuit het zuiden en oosten naar het centrale gedeelte van China. Mede hierdoor en door de bevindingen van Chain 95, zal de nadruk komen te liggen op het nog te ontwikkelen "achterland". Hoewel dit gebied veel perspectief biedt, blijken Nederlandse organisaties hier nog slecht vertegenwoordigd.

Chain 97 zal zich vooral richten op twee uiterst belangrijke 'levensaders' van de Chinese economie: de Parel-rivier en de Yangtze-rivier. De stroomgebieden van deze twee rivieren beschikken over een uitstekend economisch klimaat. Vanwege de aanwezigheid van de door de Chinese overheid gecreëerde 'Special Economic Zones' en de 'Open Coastal Cities' kenmerken deze twee gebieden zich door zeer gunstige investeringsmogelijkheden voor buitenlandse bedrijven. Gezien het feit dat de Yangtze-rivier de grootste Chinese oost-west verbinding vormt, is er langs dit stroomgebied door de jaren heen een uitstekende economische basis ontstaan voor vele industriële, dienstverlenende en agrarische bedrijven. Bovendien biedt dit gebied, waarin 168 miljoen Chinezen (15 procent van de totale bevolking) zijn gevestigd, toegang tot een zeer omvangrijke consumentenmarkt.

Heb je vragen over Chain 97 of denk je waardevolle informatie voor de organisatie te hebben, neem dan contact op met de Sefa en vraag naar Pelle Engel of Yanfei Tong. 

Heerlijke onwetendheid

In de NRC van zaterdag 7 september stond een artikel over de Amerikaanse hoogleraar economie Julian L. Simon. De schrik sloeg mij om het hart. Ik wil dat deze originele denker het publicitaire zwijgen wordt opgelegd.

Om mijn oproep te verduidelijken het volgende. Voor wie het betreffende stuk onverhoopt heeft gemist: Simon is een onverbetterlijke optimist. Hij heeft een onmetelijk vertrouwen in de menselijke inventiviteit en het vermogen voor elk probleem een oplossing te vinden. In de denkwereld van deze 'ecologie-econoom' gaat het alsmar beter in de wereld en kan het met de globale welvaart maar één kant opgaan: omhoog, en rap ook.

Voor Simon is geboorteperking een gruwel: elk kind dat niet wordt geboren had een Mozart, Einstein of ontdekker van een AIDS-vaccin kunnen zijn. Meer mensen betekent meer inventiviteit. Welvaartsgroei en een schoner milieu gaan hand in hand: de meest vervuilde gebieden bevinden zich in de Derde Wereld. Schaarste van natuurlijke bronnen vindt hij volstrekt irrelevant: de prijzen van grondstoffen zijn de laatste decennia alleen maar gedaald, hetgeen in de verste verte niet duidt op een dreigend tekort. En als er uiteindelijk toch een einde aan de voorraden olie, ijzer en andere stoffen blijkt te zijn is dat ook geen probleem: tegen die tijd is Shell grootleverancier van zonne- en windenergie geworden en verhandelt Nasa de bouwmaterialen die ze met karrevrachten tegelijk uit haar mijnen op Venus en Mars aanvoert.

Het is duidelijk: Simons opvattingen staan diametraal tegenover die van Malthus en de Club van Rome, een groep wetenschappers die begin jaren zeventig de mensheid een doemscenario presenteerde van uitgeputte energiebronnen, kaalslag van het landschap en voedseloorlogen ten gevolge van ongebreidelde bevolkingsgroei en het eindeloos najagen van economische groei. Simons remedie voor de problemen van de hedendaagse mens ligt dan ook voor de hand: geld verdienen. Hoe welvarender een land is, hoe meer geld er besteed kan worden aan het oplossen van voedselschaarste en milieuvervuiling.

Om er in de rest van mijn betoog geen onduidelijkheid over te laten bestaan: ik ben het met Simon eens. Ik onderschrijf zijn visie dat het oplossend vermogen van de mens in staat is bijna elk probleem effectief aan te pakken volledig. Natuurlijk zal over twintig jaar blijken dat koude kernfusie in staat is om tweeduizend jaar in de energiebehoefte van twintig miljard mensen te voldoen. Natuurlijk kan er

DOUWE DOUWES

over twintig jaar vijftig kilo tomaten per vierkante meter per jaar geoogst worden. Natuurlijk rijdt iedereen over twintig jaar tweehonderd kilometer op een halve liter benzine. Als de nood het hoogst is, is inderdaad de redding nabij.

Het probleem dat ik met Simon heb is dan ook niet de inhoud van zijn filosofie, het is het feit dat hij zijn zielerorselen publiceert. De menselijke inventiviteit waarvan Simon zo hoog opgeeft gedijt alleen als er voldoende angst onder de bevolking aanwezig is dat de situatie uit de hand loopt. Publieke ongerustheid zet de overheid aan tot het geven van royale subsidies, de burgerij tot het overmaken van royale giften, de actiegroepen tot het ondernemen van aandachttrekkende acties en de onderzoekers tot het doen van revolutionaire ontdekkingen.

Laat ons eens aannemen dat de visie van Simon gemeengoed wordt onder de bevolking van de geïndustrialiseerde wereld: iedereen is het erover eens dat het zo'n vaart wel niet zal lopen. Laat ons tevens aannemen dat de mensheid als geheel niet actief is aangelegd: zolang onze welvaart of ons welzijn niet in eerste instantie in het geding is, gaan we liever in de kroeg zitten dan ons druk maken over problemen die ons niet direct aangaan. Ik denk dat dat een redelijke aanname is. Wat zou er gebeuren?

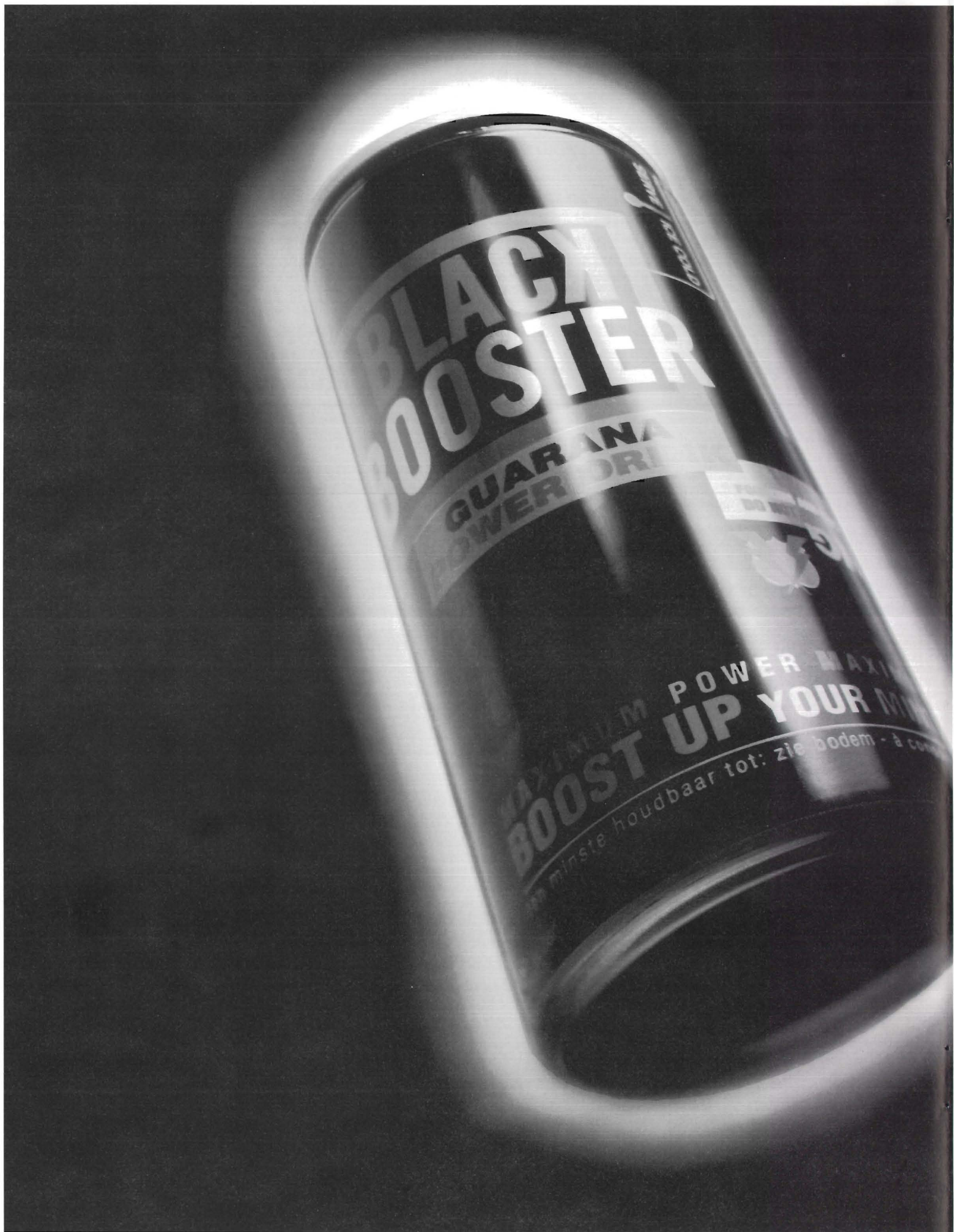
Ik voorzie algehele lethargie. Een milieuconferentie zoals onlangs in Rio de Janeiro werd gehouden zou onder verwijzing naar het werk van Simon overbodig worden; het komt toch allemaal wel goed. Wereldwijd zouden universitaire onderzoekers zich 's ochtends nog eens omdraaien en triomfantelijk zwaaiend met een Simonesk vlugschrift om elf uur op hun werk verschijnen: het dondert niet hoe laat we beginnen; de problemen lossen zichzelf op. De regering zou zich wel twee keer bedenken voordat zij geld zou vrijmaken voor onderzoek; Simon zegt dat het toch wel goed komt. Het resultaat is duidelijk: de geldkraan gaat dicht, het onderzoek stagneert en als de nood aan de man komt geeft niemand thuis.

Vandaar mijn verzoek om Simons boeken in een diepe put te gooien. Laat alle noeste onderzoekers in vredesnaam in de veronderstelling dat hun werk met grote urgentie uitgevoerd moet worden. Laat wakkere honden niet inslapen. Blijf de regering en de bevolking bestoken met voorspellingen van catastrofes, Sodom en Gomorra. Hamer erop dat de wereld ten onder gaat, opdat iedereen op zijn tenen blijft lopen. Het valt allemaal wel mee, maar laat niemand er achter komen.

■



TEKENING: ANNEMIEKE STEINHILBER



**BLACK & WHITE
GUARANA
POWER DRINK**

**MAXIMUM POWER - MAXIMUM
BOOST UP YOUR MIND**

minste houdbaar tot: zie bodem - à cons

Dit heeft onze organisatie een flinke oppepper gegeven.

Als je als organisatie een centrale plaats opeist in de moderne samenleving, moet je haarfijn weten wat er in die samenleving speelt.

Vandaar dat wij bij KPMG voortdurend investeren in de relatie met de wereld om ons heen. Wat zijn trends die de toekomst gaan bepalen? Werk versus ontspanning. Kennis versus ervaring. Dogma versus vernieuwing. Ratio versus emotie.

bedrijfseconomen en bedrijfskundigen

Juist nu bij KPMG succes haast een vanzelfsprekende factor lijkt te zijn, stellen wij ons die vragen. En kijken we vervolgens uitermate kritisch naar onze eigen fundamenten. Structureel. Om pro-actief in te kunnen spelen op wat er ook gaat komen, initieerde KPMG het project Visie 2000. Gericht op de toekomst van 'Het Vak'. En van KPMG.

Want het nu en dan in de markt zetten van een nieuw produkt is niet genoeg. De essentie van marktleiderschap zit in een combinatie van kwaliteit en mentaliteit. Innovatief ondernemerschap.

Dat vraagt van de accountant nadrukkelijk meer dan vakmanschap. Niet alleen de cijfers, maar ook de mensen erachter zijn belangrijk. Betrouwbaarheid. Teamgeest. Flexibiliteit. De drang om verder te gaan, voorbij aan je eigen beperkingen. En de bereidheid om nieuwe markten te betreden. Via nieuwe wegen. Een mentaliteit die je soms in contact brengt met exponenten van 'werelden' die mijlen ver van de accountant verwijderd lijken. Professioneel, en vaak ook persoonlijk. Maar die juist daardoor in staat zijn onverwachte associaties en inzichten boven tafel te brengen. En die zo een belangrijke voedingsbodem vormen voor kwalitatieve vernieuwing.

Afgestudeerde bedrijfseconomen en bedrijfskundigen die zich hierin herkennen en die bovendien over professionele capaciteiten beschikken, bieden we graag een stimulerende werkomgeving. Neem voor meer informatie contact op met: Bureau Werving & Selectie van KPMG Accountants, Burgemeester Rijnderslaan 20, 1185 MC Amstelveen, telefoon (020) 656 71 62.



KPMG levert een breed pakket diensten op het gebied van accountancy en consultancy. Per project worden veelal multidisciplinaire teams samengesteld uit specialisten die werken bij een van de zelfstandige werkmaatschappijen: KPMG Accountants, KPMG Management Consulting, KPMG EDP Auditors, KPMG Corporate Finance en KPMG Meijburg & Co.

EQ VERSUS IQ

Emotionele intelligentie als voorwaarde voor succes

Hoe maak je wat van je leven? Op deze vraag zijn oneindig veel antwoorden mogelijk. De markt gericht op het innerlijk leven van de consument, lijkt nog lang niet verzadigd. Er lijkt geen einde te komen aan de stroom 'selfhelp'-boeken. De mens van de jaren negentig toont een onverzadigbare honger naar richtlijnen en vindingen op het gebied van de geest. Een interessante, nieuwe term die ons in het kader hiervan de laatste tijd om de oren vliegt is 'emotionele intelligentie'. Wat wordt hiermee bedoeld en wat is het belang ervan voor de invulling van je loopbaan en zelfs je leven? En, bezien vanuit een economischer invalshoek, welke rol speelt dit begrip in organisaties?

KIM VAN DEN BERG

Lange tijd werd er van uitgegaan dat het Intelligentie Quotiënt (IQ) bepalend was voor het verloop van je carrière. Het IQ meet gegevens als ruimtelijk inzicht, woordkennis, rekenvaardigheid en geheugenkracht. Maar het wordt steeds duidelijker dat deze vaardigheden niet van doorslaggevend belang zijn voor je loopbaan. Recruiters vragen tegenwoordig om meer dan academische kennis: eigenschappen als 'sociale vaardigheid', 'flexibiliteit' en 'ondernemingsgeest' worden regelmatig genoemd. Deze karaktertrekken zijn te plaatsen binnen het begrip 'emotionele intelligentie'.

Daniel Goleman, de Amerikaanse goeroe op het gebied van de emotionele intelligentie, omschrijft dit begrip aan de hand van de volgende punten: kennis van de eigen emoties; reguleren van deze emoties; zelfmotivatie (het aanwenden van emoties ten dienste van een bepaald doel); het onderkennen van andermans emoties (empathie) en het omgaan met relaties (emoties van anderen reguleren). Emotionele intelligentie is de schakel tussen gevoel, karakter en morele instincten.

Voor een deel is emotionele intelligentie erfelijk bepaald, maar tijdens de opvoeding (en daarna) kan nog heel wat gebeuren. Het belang van emoties is in onze hersenstructuur terug te vinden. Het 'emotionele' gedeelte van de hersenen neemt een veel groter deel in beslag dan het 'rationele' deel. Intelligentie kan niets uitrichten als emoties de baas zijn. Het emotionele brein heeft dan ook een veel langere evolutionaire geschiedenis dan het rationele brein.

Gevoelens zijn onontbeerlijk voor

rationele beslissingen; ze wijzen ons in de goede richting en pas dan kan zuivere logica haar nut bewijzen. Op basis van emoties kan men dingen op waarde schatten, daarom is afstemming op ons gevoel de sleutel tot betere persoonlijke besluitvorming. Toch heeft men lang geprobeerd om het gevoelsleven zoveel mogelijk te temperen. Emotionele intelligentie is nu juist een psychologische must aan het worden om te kunnen overleven in de jungle van het moderne maatschappelijk verkeer. Terwijl het oude paradigma stond voor een ideaal

De baas van de toekomst is een virtuoos in intermenselijke vaardigheden

van het verstand, bevrijd van de invloed van emotie, spoort het nieuwe paradigma ons aan een evenwicht te vinden tussen hoofd en hart.

EQ is de maat voor emotionele intelligentie. Er blijkt enige correlatie te bestaan tussen IQ en enkele aspecten van EQ, maar deze is zo klein, dat hier duidelijk sprake is van grotendeels zelfstandige entiteiten. Emotionele intelligentie is een meta-vaardigheid die bepaalt hoe goed we de andere vaardigheden waarover we beschikken (waaronder het IQ) kunnen gebruiken. Het EQ is echter moeilijk te meten. Er zijn geen schriftelijke, wetenschappelijke tests die een inzicht kunnen geven in de mate van emotionele intelligentie waarover een

persoon beschikt.

Emotionele intelligentie blijft dus een vaag begrip. Ter concretisering volgen hier de acht eigenschappen die een emotioneel intelligent mens volgens drs Jeffrey Wijnberg dient te bezitten.

Ten eerste is daar het *gevoel voor presentatie*. Mensen hebben behoefte aan herkenbaarheid en voorspelbaarheid. Het uiterlijk, de manier waarop iets of iemand overkomt is belangrijk. De emotioneel intelligente mens is zich hiervan bewust en verwerkt deze kennis in de manier waarop hij zichzelf presenteert.

Als tweede punt wordt *frustratietolerantie* of incasseringsvermogen genoemd. In hoeverre is men in staat om directe behoeftenbevrediging uit te stellen en een zekere vorm van zelfbeheersing te tonen. In de huidige maatschappij is men het ontwend zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor het oplossen van tegenvallers. Er is dus sprake van een dalende frustratietolerantie.

Ten derde wordt *introspectie* genoemd. 'Ken jezelf' is het fundament van emotionele intelligentie, waar zelfcontrole op voortbouwt. We moeten ons zowel bewust zijn van onze stemming als van de gedachten over deze stemming. We hebben echter geen controle over wanneer een emotie ons overspoelt en welke emotie het is. Maar we hebben wel iets te zeggen over hoe lang een emotie aanhoudt. Naarmate men zichzelf beter kent, zal men ook de ander beter begrijpen, want *the most personal is the most universal*. De emotioneel intelligente mens bezit psychologische realiteitszin: hij

is zich bewust van zijn aandeel in bepaalde gebeurtenissen.

Een vierde, wat eenvoudiger aspect is *vriendelijkheid*. Aardig zijn is een gemakkelijk middel om te bereiken wat je wilt. Een compliment, glimlach of blijk van oprechte interesse kan wonderen doen. Dikwijls is echter een gezonde dosis wantrouwen op zijn plaats.

Ten vijfde is er *empathie*: inlevingsvermogen. Luisteren naar anderen, betrokkenheid en intuïtie zijn waar het om draait. Empathie is een bindmiddel tussen mensen en gebaseerd op wederzijds respect. Elke verstandhouding ontstaat uit emotionele afstemming, uit het vermogen tot empathie. Empathie speelt een rol in veel facetten van het leven, van verkoop en management tot romantiek en ouderschap, compassie en politieke actie.

Optimisme is het zesde kenmerk van emotionele intelligentie. Wie flexibel is in zijn optimisme ervaart zichzelf als effectief, als iemand die zijn invloed kan doen gelden zonder geweld te doen aan de status quo van dingen en/of mensen. Doorzetten loont: het draait om een positieve houding en om de bereidheid te investeren, om zelfdiscipline en zelfopoffering. Hoop speelt in het leven een verrassend invloedrijke rol en is van voordeel op sterk uiteenlopende gebieden, van schoolprestaties tot een vervellende baan. Snyder definieert 'hoop' specifiek als 'geloven dat je zowel over de wil beschikt, als de juiste weg kent om je doel te bereiken.'

Onvermijdelijk zijn er *de sociale vaardigheden* als zevende punt. De emotioneel intelligente mens is assertief: hij kan zijn wensen duidelijk kenbaar maken en voor zichzelf opkomen. Wie zijn intuïtieve gevoel gebruikt, kan gemakkelijker inspelen op wat er bij mensen leeft. Er zijn bepaalde expressieregels voor sociale consensus over welke gevoelens wanneer en hoe getoond mogen worden. Emoties zijn besmettelijk: interpersoonlijke effectiviteit wordt bereikt door emotionele synchronie.

Het laatste aspect van emotionele intelligentie is *positieve manipulatie*. Hoe krijg je mensen zover dat ze doen wat jij wilt? Je hebt in zekere zin een diepgaand en wezenlijk overwicht als je de emotionele toon van een interactie kunt bepalen: het gaat hierbij om het sturen van de emotionele gesteldheid van de ander. Positieve manipulatie wordt bereikt door een combinatie van vriendelijkheid, empathie en sociale

vaardigheden. Dit alles tezamen is de basis van charme, sociaal succes, leiderschap en charisma.

Nu komen we op de economische invalshoek met betrekking tot dit onderwerp, ofwel "Hoe de krachten van de markt, die ons arbeidsleven opnieuw vorm geven, een ongekend hoge premie zetten op emotionele intelligentie voor succes op het werk" (Goleman). Wat betekent EQ voor onze loopbaan? Emotionele intelligentie is van essentieel belang voor je carrièreplanning, omdat het hierbij vooral draait om zelfkennis. Uit de (vaak persoonlijke) inhoud van sollicitatiegesprekken en uit het feit dat er dikwijls gebruik gemaakt wordt van psychologische tests en/of assessment-centers, blijkt dat ook ondernemingen zich bij de selectie van werknemers inmiddels



FOTO: KARIN WOLFFS

bewust zijn van het concept emotionele intelligentie, al zal dit misschien niet als zodanig aangeduid worden. Bovendien is er natuurlijk sprake van een meetprobleem.

EQ is een erg belangrijk selectie-criterium, omdat iemand efficiënt met collega's zal moeten samenwerken. Hiermee komen we op het belang van emotionele intelligentie voor de organisatie. Het rendement van EQ is in het bedrijfsleven een relatief nieuwe gedachte, die sommige managers maar moeilijk kunnen accepteren. Gevoelens van empathie of compassie lijken soms onverenigbaar met de ondernemingsdoelstellingen. Veel managers denken dat zij zonder emotionele afstandelijkheid, niet in staat zijn om de 'harde' beslissingen te nemen die in het bedrijfsleven noodzakelijk zijn. Het management heeft de bedrijfshiërarchie lang gedomineerd. Maar deze rigide hiërarchie begon in de jaren tachtig te wan-

kelen door de globalisering en informatie-technologie.

De nieuwe competitieve werkelijkheid bevordert emotionele intelligentie op de werkvloer en op de markt. Psycholoog Shoshone Zuboff (Harvard Business School): "Bedrijven hebben in deze eeuw een radicale revolutie doorgevoerd en parallel hiermee is het emotionele landschap getransformeerd. ... De baas van de toekomst is een virtuoos in intermenselijke vaardigheden".

Een ander organisatorisch aspect waarbij emotionele intelligentie een grotere rol zal gaan spelen is de opkomst van kennisarbeid. Deze vorm van werk wordt in de toekomst steeds belangrijker. De productiviteit van kennisarbeid kenmerkt zich door aan informatie een extra waarde toe te voegen. De expertise van *knowledge workers* is zeer specialistisch; hun productiviteit is afhankelijk van het feit dat wat ze doen aansluit bij een organisatie-team. Bij kennisarbeid is het team de werkeenheden, niet het individu zelf. Dit vereist emotionele kwaliteiten die mensen helpen overeen te stemmen. De vergadering is misschien wel organisatorisch teamwerk in zijn meest rudimentaire vorm. En in Nederland wordt heel wat afvergaderd, dus het belang van hieraan gerelateerde aspecten van emotionele intelligentie dient niet te worden onderschat.

Waar samengewerkt wordt is het groeps-IQ van belang. Dit is het totaal aan talenten en vaardigheden van alle betrokkenen. De sleutel tot een hoog groeps-IQ is sociale harmonie (een aspect waar emotionele intelligentie een grote rol speelt, zoals onderhand duidelijk mag zijn). Een concept dat hiermee samenhangt is het 'netwerken'. Hoe goed mensen een netwerk kunnen 'opereren' (d.w.z. een tijdelijk adhoc-team kunnen vormen) is een cruciale factor voor succes op het werk. Al met al zouden bedrijven er dus verstandig aan doen om hun collectieve emotionele intelligentie een impuls te geven. Net zoals voor sommigen onder ons enige emotionele bijscholing op individueel niveau misschien gewenst is.

Literatuur:

Daniel Goleman, 'Emotionele Intelligentie'. Uitgeverij Contact Amsterdam/ Antwerpen, 1996.

Drs Jeffrey Wijnberg, 'Zo krijgt u alles van iedereen gedaan'. Kosmos-Z&K Uitgevers, Utrecht/ Antwerpen, 1996. **□**

CENTRAALAZIATISCHE HANDELSROUTE HEROPEND

Met vallen en opstaan de welvaart tegemoet

Regionale grootmachten in Azië, zoals Turkije en Iran, zoeken naar alternatieven voor de handel met Westerse landen. Die handel komt echter niet echt van de grond. Het embargo dat de VS tegen Iran hanteert heeft hiertoe bijgedragen, en heeft tot een toenadering tussen Iran en Turkije geleid. Ook in de Kaukasus en Centraal-Azië proberen de voormalige Sovjet-republieken hun weg omhoog te vinden in de vaart der volkeren. Na het uiteenvallen van de Sovjet-Unie en het wegvallen van de centrale planeconomie uit Moskou moeten zij hun geld zelf verdienen. De invoering van de vrije markt in de vastgeroeste maatschappijen verloopt vooralsnog stroef terwijl de economische vooruitzichten matig blijven. Een lichtpuntje voor Centraalaziatische regio lijkt de heropening van de Zijderoute.

EDWIN PEEK

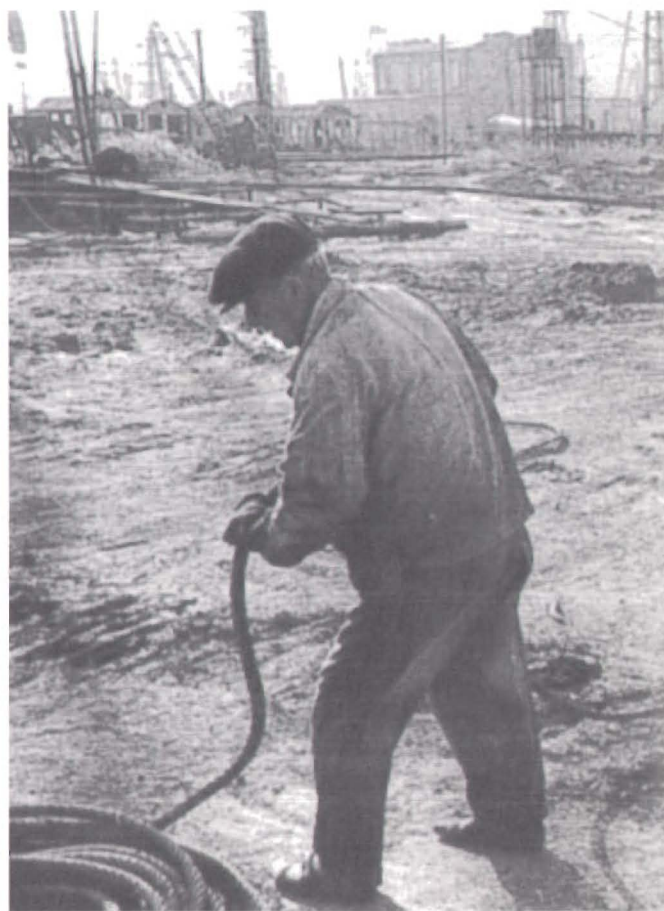
De zuidflank van de voormalige Sovjet-Unie - die loopt van de Zwarte Zee tot Vladivostok - wordt bevolkt door diverse volkeren en (berg)volkjes met even zoveel (potentiële) conflicten. Zo is er in de Noordelijke Kaukasus het conflict tussen Rusland en Tsjetsjenië. Na een kleine twee jaar zware strijd, met tienduizenden doden en een totaal vernield land als resultaat, lijkt er een eind aan het conflict te zijn gekomen. Buurland Georgië kent na de burgeroorlog met Abchazië een relatief stabiele periode en de economische bedrijvigheid neemt toe. Bovendien kunnen de Georgiërs meeprofiten van een nieuw aan te leggen oliepijpleiding die olie van de Kaspische Zee naar de Zwarte Zee brengt. De olie die door de nieuwe pijpleidingen moet gaan stromen komt uit het zuidelijker gelegen Azerbeidzjan. De Azeri's zijn sinds 1988 in een conflict met Armenië gewikkeld over de enclave Nagorno-Karabach. De lange strijd heeft ervoor gezorgd dat bevolking, leger en regeringen aan het eind van hun (economische) Latijn zijn.

Ergers kan niet

In de Azerbeidzjaanse hoofdstad Bakoe probeert men voorzichtig te glimlachen over aanstaande geldbronnen die loskomen bij de toekomstige exploitatie van olievelden. De vermaarde olieindustrie die in de Sovjetperiode nog floreerde. De olieproductie is inmiddels afgezakkt naar een bedenke-

lijk niveau en de weinig overgebleven werknemers kunnen nauwelijks worden uitbetaald. Toch is er hoop, want er is Westerse interesse voor de gigantische olievoorraden in de Kaspische Zee. In 1995 sloot de Azerbeidzjaanse regering een contract met een consortium waar ook Westerse oliemaatschappijen zich bij hebben aangesloten. De bedrijven (waar onder BP, Amoco en de Russische staatsoliemaatschappij Lukoil) gaan voor zeven miljard dollar investeren in de ontginning en exploitatie van drie olievelden in de Kaspische Zee. De Russische regering probeerde de deal nog tegen te houden: "De delfstoffen in de Kaspische Zee zouden gemeenschappelijk eigendom van alle oeverstaten zijn." Het Kremlin botste met de Centraalaziatische oeverstaten en besloot eieren voor haar geld te kiezen en zich aan te sluiten bij het consortium. Om de geëxploiteerde olie in de richting van de wereldmarkt te vervoeren heeft men besloten om zowel oude (door Zuid-Rusland lopende) pijpleidingen te gebruiken en nieuwe leidingen

door Georgië aan te leggen. Het consortium kan dan tevens nieuwe boortorens aanleggen die ongetwijfeld meer opbrengen dan nu het geval is met de oude ja-knikkers. Minder produceren dan nu het geval is, lijkt dan ook niet mogelijk.



Een olieveld bij Bakoe

Centraal-Azië

Ook de nieuwe staten in Centraal-Azië blijven niet verstoken van ellende. In Tadzjikistan proberen moslim-rebellen het bewind van president Nazarbajev omver te werpen. Dit gebeurt vanuit het door religieuze studenten beheerste Noord-Afghanistan. Ook in de buurlanden Kazachstan, Turkmenistan, Oezbekistan en Kirgizië lijkt de situatie verre van ideaal, maar er heerst voorlopig enige rust. Doordat de landen van het GOS (Gemenebest van Onafhankelijke Staten) alleen economische banden onderhielden met Moskou zijn grootscheepse veranderingen van de lokale economische structuren noodzakelijk. De economische hervormingen in de GOS-landen zijn echter belemmerd door oorlogen, conflicten en presidenten met dictatoriale neigingen. De lokale economieën zijn weliswaar losgekoppeld van de Russische roebel, maar veel goeds heeft dat nog niet opgeleverd. Stagnatie en achteruitgang zijn aan de orde van de dag en het ontbreekt de landen onder andere aan geld, kennis en infrastructuur. De instabiele binnenlandse situatie heeft er ook toe bijgedragen dat zowel binnen- als buitenlandse investeerders wegblijven. De tijden van grote dalingen van het nationale inkomen,

hyperinflatie en sociale onrust lijken echter voor alle GOS-staten op dit moment voorbij te zijn. De vele economische mogelijkheden die er in de Kaukasus en Centraal-Azië zijn (waar onder de exploitatie van landbouwproducten, olie, gas), gecombineerd met doelgerichte investeringen in infrastructuur en exploitatiemogelijkheden, moeten de economische misère in de Oriënt tegen gaan.

Midden-Oosten

Spanningen in de Centraalaziatische regio zijn er ook in het nabij gelegen Midden-Oosten. Hernieuwde territoriale aspiraties en onderdrukking van de Koerden door de Iraakse president Saddam Hoessein hebben tot snelle reacties en bombardementen van de Amerikanen geleid. De Turken hebben het op hun eigen grondgebied aan de stok met de naar onafhankelijkheid strijdende Koerden. Het conflict, met vooral PKK-strijders in Oost-Turkije, speelt zich vooral af rond het grensgebied van Iran en Irak. Dit zet de stabiliteit verder onder druk.

Turkije tartte onlangs de Amerikanen door met het anti-westerse Iraanse bewind handelscontracten af te sluiten. De Islamitische Turkse premier Erbakan tekende een twintig miljard dollar contract met Teheran over de levering van gas voor de komende 22 jaar. Dit is een stoot tegen het zere been van de VS. De zogenaamde D'Amato-wet impliceert sancties tegen landen die investeren in Libië en Iran met een bedrag dat groter is dan 40 miljoen dollar per jaar. De Turken verkondigden overigens dat zij niet in Iran zelf investeerden en gooiden nog meer olie in het vuur door bekend te maken Iraanse olie en elektriciteit te willen kopen. De regering-Erbakan is echter in een comfortabele positie. Zij zijn NAVO-bondgenoot van de VS, en belangrijk voor het functioneren van de NAVO.

Heropening Zijderoute

In Mei 1996 werd één van de eerste concrete resultaten geboekt om Centraal-Azië weer te ontsluiten: de heropening van de Zijderoute. Het laatste nieuwe stuk spoor tussen Iran en Turkmenistan werd in het bijzijn van diverse hoogwaardigheidsbekleders in gebruik geno-

men. Deze Zijderoute is een spoorlijn die Istanbul met Peking verbindt via Iran, Turkmenistan, Oezbekistan, Kazachstan, Rusland en China.

De authentieke Zijderoute stamt uit 200 voor Christus en bevat een netwerk van wegen dwars door Centraal-Azië. Op deze route werd zijde, specerijen en jade vanuit China naar Europa gebracht, in ruil voor goud, zilver en aardewerk. Zo bloeiden steden als Mashad en Samarkand op tot lokale handelscentra. Toen Europese zeevaarders vijf eeuwen geleden de Westverbinding over water tot stand brachten, werd een tijdperk ingeluid van verval van de Zijderoute en de handel in Centraal-Azië. Het isolement van het gebied werd deze eeuw nog eens versterkt door de Sovjet-Unie, die elke handel van de Centraalaziatische republieken met derden praktisch tot nul reduceerde.

In 1991 besloten Iran en Turkmenistan de Zijderoute aan te leggen. Nu opent de spoorlijn voor Centraal-Azië een belangrijke uitweg naar de Perzische Golf, de Indische Oceaan en de Middellandse Zee. Bovendien scheelt de route veel tijd; het kost nu maximaal tien dagen om goederen door te voeren van Europa naar Zuidoost-Azië. De regionale autoriteiten verwachten dat er jaarlijks een half miljoen passagiers en drie miljoen ton goederen worden vervoerd. De toekomst ziet er nog rooskleuriger uit.

Voor het Iraanse bewind is het herstellen van de Centraalaziatische handelsroute bovendien een strategische zet om uit te groeien tot een economische grootmacht in de regio. De Iraanse president Rafsanjani bestempelde de spoorlijn als "een brug voor de regio en de wereld." Zijn Turkmeense collega Nijazov sprak zelfs over de "belangrijkste transport-verbinding op de planeet!" De taal die door diverse regeringsleiders bij de opening gesproken werd moet echter wel met een korrel zout worden genomen. De Zijderoute zal ongetwijfeld leiden tot een stijging van de bedrijvigheid en de welvaart in de regio. Het blaast de lokale economieën nieuw leven in. Of de Zijderoute bijdraagt tot de vorming van nieuwe machtsconstellaties is nog maar de vraag. Het succes van ruim tweeduizend jaar geleden zal geen garantie zijn voor nieuwe successen. Daarvoor is de Centraalaziatische markt (nog) niet aantrekkelijk genoeg. De Zijderoute geeft in ieder geval een aanzet tot betere tijden in de Oriënt. **E**



FOTO: LEO ERKENHET PAROOL

MET KAMELEONSBEGRIPPEN OP VERKIEZINGSPAD

Milieu in de overlegeconomie

In Nederland is de traditie ontstaan om maatschappelijke problemen gezamenlijk aan te pakken. Hierbij slaan drie partijen veelal de handen ineen. De overheid vormt met de gewezen rivalen, de werkgevers- en werknemersorganisaties, overlegorganen waarin men tracht alle problemen die de samenleving bedreigen op te lossen. Kan de nieuwste bedreiging van de mensheid, zoals sommigen de milieuproblematiek wel omschrijven, worden opgelost in een traditionele overlegstructuur?

Politici zijn altijd op zoek naar woorden die enerzijds erg bekend, duidelijk en prettig in het gehoor liggen, zodat er stemmen mee gewonnen kunnen worden. Maar anderzijds moeten deze woorden ook dusdanig onduidelijk en vaag zijn, dat niemand de gekozen politici kan aanspreken op een gebrek aan de naleving van concrete beleidsmaatregelen. Een term, waarvoor de geschetste contradictie opgaat, is het begrip duurzaamheid.

Duurzaamheid

Aan het begrip duurzaamheid is, sinds economen het in de negentiende eeuw gingen gebruiken als *stationary of steady state economy*, een groot aantal interpretaties toegekend. Eén van de bekendste interpretaties van het begrip duurzaamheid staat in het Brundtland-rapport (1987). In dit rapport wordt duurzaamheid, of wel *sustainability*, als volgt omschreven: "Duurzame ontwikkeling is een vorm van ontwikkeling waarbij aan de behoeften van de nu levende generatie tegemoet wordt gekomen, zonder dat daardoor de mogelijkheden van de toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien, in gevaar worden gebracht." Het gaat om de rechtvaardigheid tussen generaties.

Ondanks het Brundtland-rapport worden zowel in de wetenschappelijke als in de politieke praktijk meerdere interpretaties aan het begrip duurzaamheid gegeven. Zo

BERNARD VAN DEN BERG

stellen sommigen dat duurzaamheid een objectief begrip is. Volgens hen gaat het bij duurzaamheid om een fysieke toestand die uitsluitend natuurwetenschappelijk kan worden vastgesteld. Duurzaamheid veronderstelt een evenwichtsrelatie tussen aan de ene kant de productie en aan de andere kant de natuurlijke hulpbronnen en de levende natuur. Anderen geven daarentegen een andere interpretatie van duurzaamheid. Uit het feit dat er keuzes moeten worden gemaakt over de rechtvaardigheid naar volgende generaties toe, blijkt volgens hen dat duurzaamheid een subjectief begrip is. Zij wijzen op de mogelijkheden voor technologische ontwikkelingen, corrigerende prijzen en gedragsveranderingen en kwalitatieve vormen van welvaarts groei die in de huidige keuzen verdisconteerd moeten worden.

Convenanten

Naar aanleiding van het hierboven genoemde Brundtland-rapport heeft de Nederlandse overheid haar beleid gebaseerd op duurzame ontwikkeling. De relatie tussen overheid en bedrijfsleven in Nederland met betrekking tot de milieuproblematiek kunnen we als uniek karakteriseren. In de jaren zestig en aan het begin van de jaren zeventig werd door het bedrijfsleven nauwelijks aandacht besteed aan de milieuproblemen. In deze tijd kwamen er veel milieu-actiegroe-

pen tot stand. Toen de overheid zich serieus met de milieuproblematiek ging bemoeien, ontstond bij het bedrijfsleven het idee samen te werken met de overheid om de milieuproblematiek te bestrijden. Dit was niet geheel belangeloos. Immers door invloed uit te oefenen op het overheidsbeleid, kon het bedrijfsleven ook eisen stellen aan het milieubeleid.

In de praktijk krijgt deze samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven vorm door middel van het sluiten van convenanten. Hierin stellen de partijen de doelen, het tempo en de manier waarop de milieuproblematiek per sector bestreden moet worden, gezamenlijk vast. Er is geen sprake meer van een eenrichtingsverkeer, waarbij de overheid het bedrijfsleven maatregelen opdringt. Wel moet worden opgemerkt dat het hier voornamelijk gaat om convenanten met sectoren waarin voornamelijk grote bedrijven actief zijn. In sectoren waar veel kleine bedrijven actief zijn, is het moeilijker om convenanten te sluiten, omdat er sprake is van meer belangentegenstellingen. In geen enkel ander land is deze consensus tussen overheid en bedrijfsleven op het gebied van milieubeleid gerealiseerd.

Aan het einde van de negentiende eeuw speelde in Nederland de sociale kwestie. De positie van werknemers was marginaal. Zij eisten via opgerichte vakbonden meer invloed en verbetering van hun positie. Dit heeft uiteindelijk in de twintigste eeuw geleid tot een stabiele situatie.

Overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties werken samen in de overlegeconomie.

Voor het milieubeleid lijkt het dezelfde kant op te gaan. Zoals eerder beschreven, werkt de overheid ook hier samen met het bedrijfsleven. De milieubeweging bekijkt dit met gemengde gevoelens. Deze spanning was ook aanwezig binnen de vakbonden tot de jaren vijftig. Niet iedereen wenste samen te werken met de kapitalistische vijand. Toch kon op den duur niemand om deze, blijkbaar vruchtbare, samenwerking heen. De antithese tussen werkgevers en werknemers werd op een vreedzame manier omgezet in de werkbare synthese van de overlegeconomie.

Synthese



Kan de milieuproblematiek worden opgelost door een synthese tot stand te brengen tussen de belangen die enerzijds het bedrijfsleven en anderzijds de milieu-organisaties zeggen te hebben? Een overlegeconomie kan ook op het terrein van de milieuproblematiek tot vruchtbare resultaten leiden. Een situatie waarin de milieu-organisaties en het bedrijfsleven elkaar in woorden verketteren en in daden boycotten kan alleen nuttig zijn om de stellingen te bepalen. Het betrekken van stellingen heeft in een conflict echter nog nooit tot duurzame oplossingen geleid. Oplossingen voor problemen ontstaan alleen dan, als partijen met tegengestelde belangen gezamenlijk tot daden komen, of als een van de partijen zijn positie volledig prijsgeeft. Daar deze laatste optie alleen in theorie bestaat, biedt samenwerking als enige soelaas. Bij de bestrijding van de milieuproblematiek is het motto 'geen woorden maar daden' van levensbelang. Het gaat namelijk om absolute en niet om relatieve belangen. Bij de sociale kwestie ging het om het relatieve belang van één groep versus een andere groep. De werkgevers stonden lijnrecht tegenover de werknemers. Om het in stoffig marxistisch taalgebruik te verwoorden: het kapitaal stond tegenover het proletariaat. De tegengestelde belangen bedreigden niet het samenleven op zich, maar de manier van samenleven. De structuur en de organisatie van de samenleving kwam in gevaar. Dit kan nadelig zijn

voor individuen die hechten aan een bepaalde vormgeving van de samenleving, maar het is geen bedreiging voor het overleven van de mensheid. Het gaat alleen om een relatieve dreiging van partijen ten opzichte van elkaar en niet om een absolute dreiging voor alle partijen. De ene groep kan nadat een synthese tot stand is gekomen een voordeliger resultaat hebben behaald dan de andere groep.

Absolute dreiging

Het gaat erom of we de milieuproblematiek zien als een absolute bedreiging: een reëel gevaar voor het leven op de aarde in het algemeen en het overleven van de mensheid in het bijzonder. Als we dit accepteren gaat het niet meer om een keuze tussen 'de dood of de gladiolen', maar om een keuze tussen dood en overleven.

Een discussie over de vraag of we nu een objectieve dan wel een subjectieve interpretatie aan het begrip duurzaamheid moeten geven, is wetenschappelijk interessant en kan debatten op de universiteiten gaande houden. Aan een werkelijke oplossing van de milieuproblematiek zal een dergelijke discussie geen bijdrage leveren. Als de mensheid tot de conclusie komt dat haar overleven in gevaar komt vanwege de milieuproblematiek, dan zal voor deze problematiek een oplossing gevonden moeten worden in de praktijk waar tegengestelde

belangen werkzaam zijn. Daarvoor moeten maatregelen die soms pijnlijk kunnen zijn, worden genomen. Samenwerking kan hiervoor het noodzakelijke draagvlak creëren, want elkaar blijven bestrijden zal niet leiden tot maatregelen. Maatregelen als resultaat van een compromis dragen het gevaar in zich geen werkelijke oplossing, maar een surrogaatoplossing te zijn. Misschien dient de wetenschap de maatschappij het beste door de noodklok te luiden wanneer surrogaatoplossingen worden gepresenteerd als wondermiddelen.

Over duurzaamheid in de wetenschappelijke discussie, in het overheidsbeleid en in het bedrijfsleven wordt op 6 november a.s. door de economische studievereniging ECU'92 aan de Universiteit Utrecht een congres gehouden. De titel van dit congres is: De prijs van duurzaamheid; zonder groene concurrentie overleven we niet.

Hieraan werken mee: Ir M.V. Brandt, Shell Internationale Petroleum B.V.; Drs E.W.A. Klerken, VNO-NCW; Prof. dr G.C. Molenkamp, KPMG Milieu en UvA; Prof. dr L. Reijnders, Stichting Natuur en Milieu en UvA; Ir J. van der Vaart, Ministerie van Financiën (vergroening fiscale stelsel) en Prof. dr H. Verbruggen, VU.

Toegangsprijs: fl.17,50. Voor meer informatie: studievereniging ECU'92, tel. (030) 253 63 14. **E**

Studenteninspraak, een verloren zaak?

De laatste tijd is de studenteninspraak weer een hot item. Elke week is de 'MUB' van Ritzen wel in het nieuws. Onduidelijk is hoe de studenteninspraak over twee jaar geregeld is. Maar hoe is de studenteninspraak op dit moment eigenlijk aan de FEE? We laten vier actievelingen aan het woord.

Het faculteitsbestuur

Elk jaar wordt er een student benoemd die voor één jaar zitting neemt in het Faculteitsbestuur (FB). Is het voor mij als student belangrijk wat er in het FB gebeurt, zal je denken? Ja (uiteraard), want het FB is bijvoorbeeld van plan om jouw onderwijs in de toekomst anders te gaan inrichten. Afgelopen maand is de nieuwe propaedeuse (fiscale) economie van start gegaan. Volgend jaar (1997/1998) wordt het nieuwe doctoraalprogramma ingevoerd. In de komende Rostra's zal ik uitgebreid uitleggen wat er allemaal voor de huidige doctoraalstudenten gaat veranderen.

Het faculteitsbestuur bestaat uit vijf personen en fungeert als dagelijks bestuur van de faculteit. In het FB zitten de decaan welke tevens voorzitter is (Rick Maes), twee docenten (Casper van Ewijk en Peter Hilkhuisen), een persoon van het ondersteunend en beheerspersoneel (Paul Fleuren) en een student (ondergetekende). Daarnaast is bij de wekelijkse bestuursvergadering de directeur van de faculteit aanwezig als adviseur (Wim Koning). Het FB is verantwoordelijk voor de organisatie en coördinatie van het onderwijs en onderzoek op de faculteit en houdt toezicht op de uitvoering. Het FB is verantwoording schuldig aan de faculteitsraad (FR); de FR controleert het FB.

Als je vindt dat je ten onrechte benadeeld wordt en je komt er met de docent niet uit, of als je andere misstanden signaleert, kun je altijd bij mij aankloppen. Je kunt ook langs de Age (E0.13) of de NOBAS (Sefa-kamer) gaan.

Linze Rijswijk, kr E1.32, tel: (020) 5254384 of 6693719 (privé)

Het onderwijsinstituut

Vanaf februari 1996 heeft de FEE een zogenaamd Onderwijsinstituut. Dit is een nieuwe, slagvaardige bestuurslaag die verantwoordelijk is voor al het onderwijs in de basisfase. Hieronder valt de propaedeuse en het verplicht doctoraal van de opleidingen (fiscale) Economie en Actuarial, Econometrie en ORM. Doelstelling is het (verder) stroomlijnen van de opleiding, het beter coördineren en laten aansluiten van het onderwijs en, niet onbelangrijk, het verbeteren van de (propaedeuse-)rendementen.

Actuele aandachtspunten van het onderwijsinstituut zijn:

- De nieuwe propaedeuse (fiscale) Economie per 1-9-1996.
- De nieuwe propaedeuse Actuarial, Econometrie en ORM per 1-9-1997.
- Verbetering van het onderwijs door de introductie van nieuwe

werkvormen en gerichte evaluatie.

Het bestuur van het onderwijsinstituut wordt gevormd door zes personen. Dit zijn Peter Hilkhuisen (de rector van het onderwijsinstituut), Wim Koning (directeur FEE), prof. Wolthuis (voorzitter werkgroep AEO), prof. van der Zijpp (voorzitter werkgroep Economie), Christiaan Rasch (student ORM) en Marieke Blom (student Economie).

Voor al je opmerkingen en vragen over de propaedeuse en verplicht doctoraal kun je in onderstaande kamer terecht.

Christiaan Rasch, kr E1.32, tel (020) 5254384 of (023) 5340780

De faculteitsraad

In principe neemt de Faculteitsraad alle belangrijke beslissingen op voorstel van het Faculteitsbestuur. De Faculteitsraad fungeert dus als het ware als de Tweede kamer; het Faculteitsbestuur als de regering.

Voorgaande jaren werden studenten door twee studentenfracties vertegenwoordigd in de Faculteitsraad: door de Age en door de NOBAS. Het afgelopen voorjaar is besloten om met één gezamenlijke fractie verder te gaan. Het idee was dat één fractie een betere vuist kan maken voor de studentenbelangen op de faculteit. Voor het komende collegejaar bestaat de Age/NOBAS fractie uit de volgende vijf personen: Marcel Eggenkamp, Erik Louwrier, Marieke Blom, André Wijnker en ikzelf.

In de Faculteitsraad zitten verder twee docentenfracties, de PvdE en de EEFB, die samen zeven zetels hebben en één persoon van het ondersteunend- en beheerspersoneel. In totaal bestaat de Faculteitsraad uit 13 leden.

Belangrijke beslissingen voor studenten die de Faculteitsraad neemt gaan over de begroting, het onderwijsprogramma en de studiebegeleiding.

Ben je geïnteresseerd in de besluitvorming over deze en ook andere onderwerpen, kom dan een keer naar een Faculteitsraadvergadering. De eerstkomende vergadering is gepland op maandag 4 November om 14.00 uur in de faculteitskamer (achter de grote klok in de centrale hal van het E-gebouw).

Christine Baaijen, tel (020) 6645669, postvakje in Age-kamer

De opleidingscommissie

Naast de Faculteitsraad, het faculteitsbestuur en het Onderwijsinstituut, is er een opleidingscommissie (OC) waar studenten in zijn vertegenwoordigd. Er zijn drie OC's: een voor economie, een voor fiscale economie en een voor actuarial, econometrie en operationele research & management. De OC is een orgaan dat gevraagd en ongevraagd advies uitbrengt over onderwijsaangelegenheden aan de faculteitsraad en het faculteitsbestuur. De OC bewaakt de kwaliteit van het onderwijs. De onderwerpen

waar de OC één keer per maand over vergadert en advies uitbrengt zijn o.a. veranderingen in het onderwijsprogramma, de planning van college- en tentamenroosters, de studeerbaarheid van het onderwijsprogramma en evaluatie van doorgevoerde veranderingen. Het komende jaar zullen de OC's zich vooral bezig gaan houden met de veranderingen en aanpassingen van het doctoraal onderwijs-programma economie en de nieuwe propedeuse AE&ORM.

Naast deze controlerende rol kan de opleidingscommissie ook een verzamelplaats zijn van ideeën en klachten over zaken aangaande het onderwijs. Wanneer studenten ideeën of klachten hebben kunnen zij deze richten aan:

Studentenfractie opleidingscommissies
p/a Age/Nobas
Kamer E0.01 en E0.13

Sefa

De Sefa is de studievereniging van de Faculteit der Economische wetenschappen en Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam. Naast de verkoop van studiemateriaal, waar iedereen waarschijnlijk reeds mee is geconfronteerd, organiseert de Sefa nog een hoop andere activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn het introductieweekend voor eerstejaars dat op 6 en 7 september j.l. wederom heeft plaatsgevonden (en met succes!); verschillende cursussen (Internet, presenteren etc.); de Amsterdamse Carrière Dagen (voor een verkenning van het bedrijfsleven); de Amsterdamse Congresweek (met interessante sprekers en spraakmakende onderwerpen) en nog veel meer. Wil je deelnemen aan één of meer van onze activiteiten, let dan op de berichten in de Rostra en de Folia. Ben je geïnteresseerd in het mee helpen organiseren van deze activiteiten, meld je dan aan via de Sefa-balie of op telefoonnummer 627 96 53 (vragen naar Paul Huigens of een ander bestuurslid). Voor oktober staan de volgende activiteiten op de kalender:

- Vanaf 14 oktober cursus internet. Kosten fl. 40,- voor niet-leden, fl. 35,- voor Sefa-leden. Aanmelden en meer info aan de Sefa-balie, elke werkdag geopend van 11.00-15.00u en op maandag en donderdag tevens van 18.30-20.30u.
- 28 oktober: het eerste Sefa-RoXY-feest van dit jaar! Kaartverkoop aan de Sefa-balie of bij het standje in de centrale hal.
- Elke donderdagmiddag van 16.00-18.00u Sefa-borrel in de Krater. Bier voor slechts fl. 1,25!!

Associaties van de Sefa

FSA

De FSA (Financiële Studievereniging Amsterdam) is ontstaan door het samengaan van de Financierings Associatie Amsterdam (FAA) en Triple A (Accountancy Associatie Amsterdam). Met gebundelde

krachten proberen we nog betere resultaten te behalen met onze activiteiten op de vakgebieden Financiering, Accountancy, Controlling, Treasury en Beleggingsleer.

Dit trimester organiseren we o.a. het volgende:

- 17 oktober het Landelijk Accountancy Congres 1996
- begin december de London Banking Tour
- 16-20 december de Accountancyweek
- diverse workshops

Voor meer informatie kun je altijd langs komen op onze kamer E.012 of bel (020) 6220816.

M&O Linking Pin

Op woensdag 30 oktober aanstaande organiseert M&O Linking Pin wederom de Management en Organisatie Dag. Deze dag beoogt inzicht te geven in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt na de studie. Hiertoe zal 's ochtends een aantal lezingen worden gegeven, waarna er een lunch plaatsvindt. Het middagprogramma bestaat uit workshops in twee parallelle sessies. Tot besluit van de dag is er een borrel. Bedrijven die hun medewerking verlenen zijn o.a.: Unilever, KLM, KPMG, Shell en CBE Consultants.

De kosten van deze dag bedragen:
begunstigers M&O Linking Pin: fl. 15,-
niet-begunstigers: fl. 17,50.

VIAE

De Vereniging voor Internationale en Algemene Economie brengt studenten Internationale Financiële Economie en Algemene Economie in contact met de arbeidsmarkt door de Arbeidsmarkttag en excursies. Verder bieden we je de kans je te verdiepen in Algemeen en Internationaal Financiële stof op het Congres, studiereizen en Economencafé's. Ons periodiek, de Curriculum VIAE, komt vijf maal per jaar uit. Voor de opmaak van dit blad zoeken we computer-wizzkids (bij voorkeur QuarkXPress of Pagemaker). Meld je aan als begunstiger of voor de organisatie van onze activiteiten bij de Sefabalie (kamer 0.02) of neem contact op met Ria Roerink, tel. (020) 4631602.

AIESEC

De AIESEC Carrièreweek komt er weer aan! Dit jaarlijks terugkerende spektakel duurt van 9 t/m 13 december. Het is de unieke mogelijkheid je voor te bereiden op je toetreding tot de arbeidsmarkt. Deze week biedt je een totaalbeeld van de mogelijkheden die er na je studie zijn en bevat trainingen in de vaardigheden die van belang zijn om de arbeidsmarkt succesvol te betreden.

Vanaf maandag 21 oktober kun je je inschrijven bij de AIESEC-stand in de centrale hal op de economie-faculteit van de UvA. Reageer snel want het aantal plaatsen voor de verschillende onderdelen is beperkt. Voor meer informatie: AIESEC-Amsterdam, kamer C2.16 (UvA), tel. (020) 6265030. ►

NIEUWS

MAA

Marketing Associatie Amsterdam zoekt commissieleden die tijd en zin hebben om het Onderzoeksproject Latijns Amerika 1997 te organiseren (acquisitie, sponsoring, selecteren en begeleiden van deelnemers, en algemene organisatie).

Kom eens langs in oktober bij de MAA kamer, E0.06 voor informatie of bel (020) 5254154 en vraag naar Jeroen van Velzen of Monique van Schaik.

Congres Brand Management

Op woensdag 23 oktober 1996 organiseert de MAA een congres over brand management. Er zal ondermeer ingegaan worden op de onderwerpen 'Latente Merkwaarden', 'Corporate Identity', 'Brand-Based Strategic Management' en 'Globalisation'. De heer Peter Gilson, zal als laatste spreker ingaan op de 'Social Value of Brands'. Het geheel wordt afgesloten met een paneldiscussie onder leiding van Andy Mosmans, Strategy Director van FHV/BBDO.

Kortom: een zeer boeiend programma voor een ieder die geïnteres-

seerd is in het fenomeen 'Merkenmanagement'.

Je kunt je inschrijven via de brochure, aan te vragen bij de MAA, kr E0.06, tel. (020) 5254154.

Kennismaking BAAN COMPANY

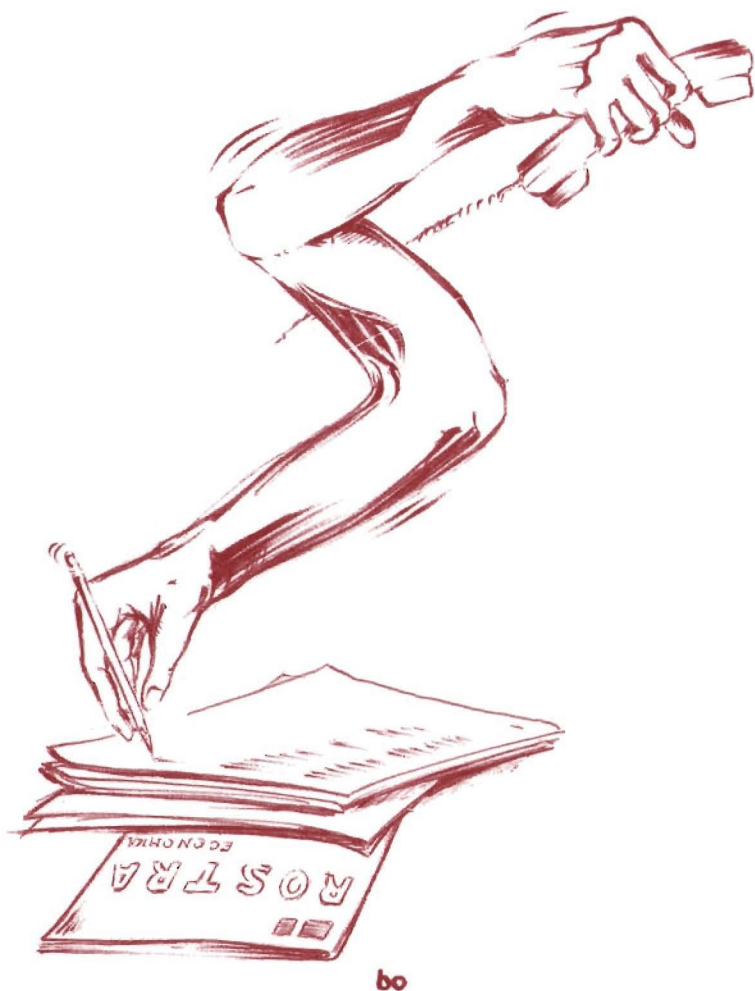
Op uitnodiging van Prof. dr A. Heertje wordt op dinsdag 15 oktober 1996 een gastcollege gegeven door de heren P. Baan (president Baan Investment BV) en W. Heijting (general council secretary to the board) getiteld: Kennismaking met BAAN COMPANY. Aan de orde komen hierbij onder meer de strategie en het proces van de beursgang van Baan Company.

Tijd: 15.00-17.00 uur

Plaats: Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Oudemanhuispoort 4-6, zaal D108, Amsterdam.

Toegang vrij.

Inlichtingen: mw P.J. van de Pol, tel. (020) 5253968.



ROSTRA REDACTEUREN GEZOCHT

KAMER E0.05

 525 42 97

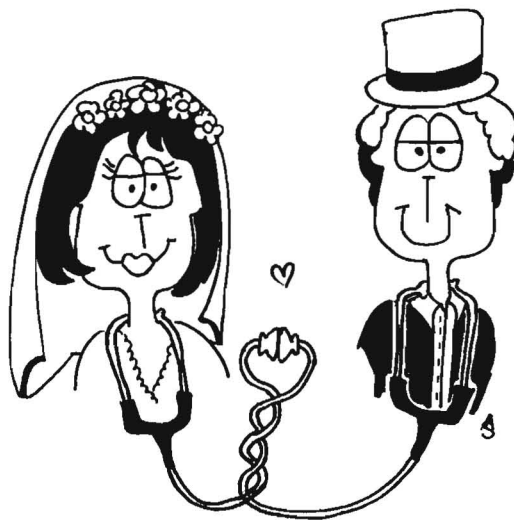
OF

SEFA

 627 96 53

VRAAG NAAR
KIM VAN DEN BERG

ILLUSTRATIE: LUUT DE HAAN



ILLUSTRATIE: ANNEMIEK STEINMETZ

De student op de huwelijksmarkt

Academici houden het relationeel gezien op een onderonsje. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat mensen met een universitaire opleiding over het algemeen een partner met een zelfde opleidingsniveau zoeken. Bovendien blijken veel relaties intradisciplinair te zijn: we worden gauw verliefd in de collegebanken.

Daarnaast valt de universitaire huwelijksmarkt grofweg in twee segmenten in te delen. Tot het eerste segment behoren degenen met een economische, juridische of geneeskundige opleiding (die met 'economisch perspectief'), terwijl de tweede groep voornamelijk bestaat uit letteren-, PSCW- en psychologiestudenten. Opvallend was dat er tussen beide groepen weinig integratie plaatsvindt. We zoeken dus iemand met een vergelijkbaar niveau, maar daarnaast kiezen we ook nog vaak iemand die uit dezelfde wetenschappelijke hoek komt.

De tweede groep spreekt voor zich: de twee geliefden raken maar niet uitgepraat over de diepere dingen van het leven. Daar tegenover staan wij: de nuchtere econoom en consorten. We hebben een wat eenvoudiger kijk op het leven en de gedachtenkronkels van de andere groep gaan ons boven de pet. Bovendien heeft de tweede groep de goede gewoonte neer te kijken op ons

en vooral op onze beweegredenen, want voor hen zou geld nooit een drijfveer kunnen zijn. Zo zijn wij op elkaar aangewezen geraakt, de economen, de rechters en de dokters.

Zouden onderzoekgegevens zoveel waarheid bevatten en moeten we ons in het vervolg echt bij het eigen soort houden? Waarom zouden economiestudenten de keiharde afwijzing van psychologie-meisjes nog langer ondergaan, als deze uiteindelijk toch kiezen voor een geite-wollen sok zonder enig toekomstperspectief? Laten wij maar verstandig zijn, wij overblijvertjes onder elkaar: het is tenslotte ook wel fijn om een goed belegde boterham te hebben. Samen met artsen en juristen zullen we de macht in handen krijgen. In dit collectief verbond pakken we ze wel terug. Nooit meer zullen ze een rechtszaak winnen, deze werkloze academici hebben geen recht op een uitkering en ze sterven al snel een langzame, pijnlijke dood.

Al met al is deze tweedeling van de academische huwelijksmarkt voor ons dus zo slecht nog niet. Het maakt bovendien helderder op welke vragers en aanbieders wij ons moeten richten, want dat er gevraagd en geboden wordt mag duidelijk zijn.

Marieke Blom

Periodiek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam, uitgegeven door de Sefa.

Hoofdredactie

Kim van den Berg

Redactie

Bernard van den Berg
Joost Bunjes
Douwe Douwes
Jessica du Marchie Sarvaas
Edwin Peek
Arien Post
Karien Ris
Okke Verbart

Fotografie

Erik Brukk
Karin Wolfs

Illustraties

Luit de Haan
Annemiek Steinmetz

Lay-out

Remy van Berkum

Adreswijzigingen

Studentenadministratie
Binnengasthuisstraat 9
1012 ZA Amsterdam

Voor reacties, brieven en open sollicitaties is de redactie bereikbaar op

Roetersstraat 11, kamer E0.05
1018 WB Amsterdam
Tel. Rostra (020) 525 42 97 of
Sefa (020) 627 96 53
(vraag naar Kim van den Berg)
E-mail adres:
ROSTRA@EDUFEE.FEE.UVA.NL

De redactie houdt zich het recht voor ingezonden brieven en artikelen in te korten.

Opplage

4000

Advertenties

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar
Opdrachten schriftelijk ter attentie van acquisiteur
Sefa, Marijn Mooij, tel. (020) 525 40 24

Advertenties in deze uitgave

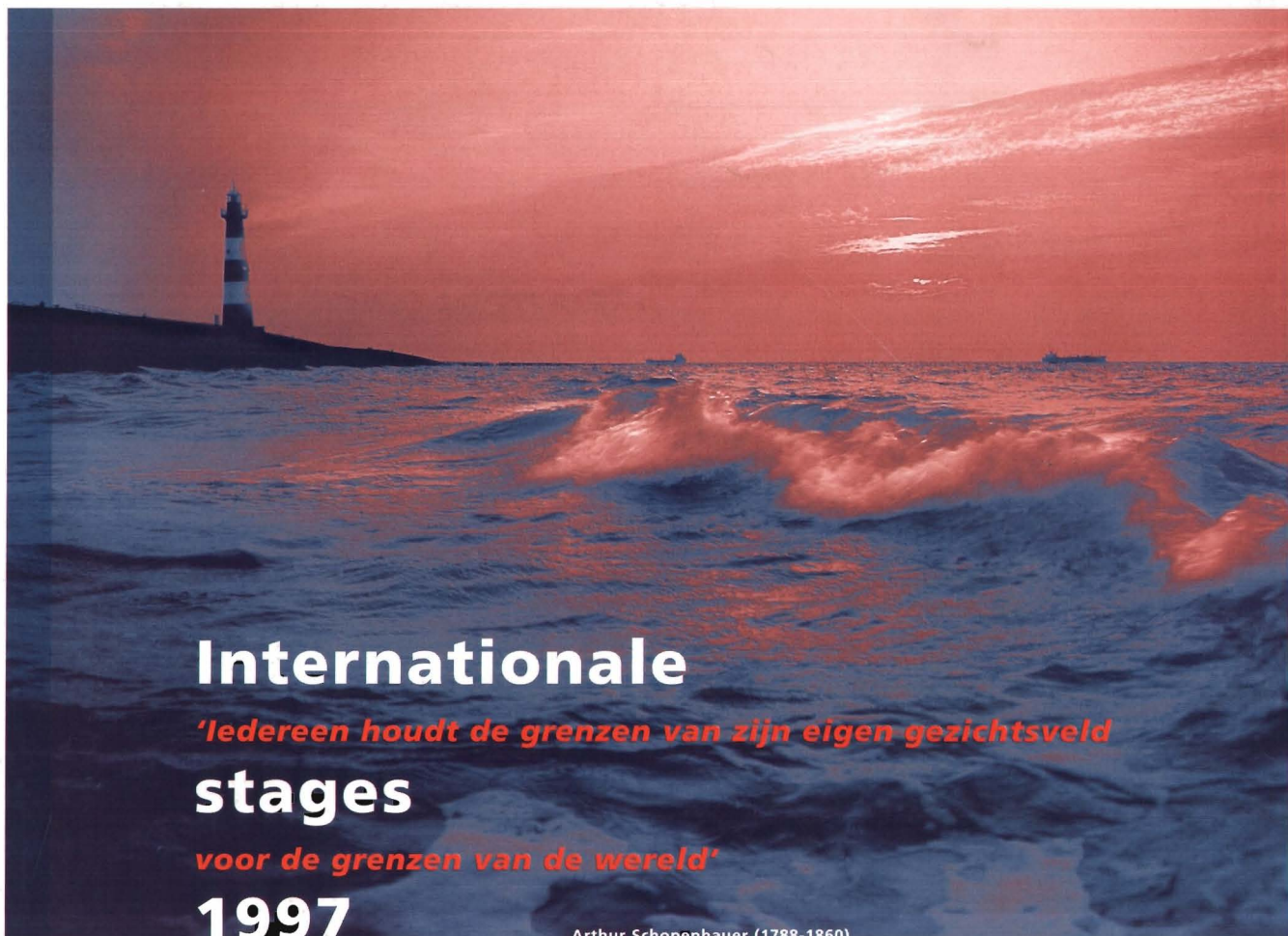
Arthur Andersen
ING
KPMG
Moret Ernst & Young
Unilever

Zet- en drukwerk

Printvisie BV, Ridderkerk

Sefa-bestuur

Remko Hilhorst (voorzitter)
Roelof Hopman (vice-voorzitter)
Jaap Veerman (secretaris)
Patrick Pafort (eerste penningmeester)
Thijs van Wetten (tweede penningmeester)
Marijn Mooij (commerciële zaken)
Paul Huijgens (interne zaken)



Internationale

'Iedereen houdt de grenzen van zijn eigen gezichtsveld

stages

voor de grenzen van de wereld'

1997

Arthur Schopenhauer (1788-1860)

'Iedereen houdt de grenzen van zijn eigen gezichtsveld voor de grenzen van de wereld.' Deze uitspraak van een filosoof uit de negentiende eeuw geeft treffend aan hoe betrekkelijk grenzen zijn. Dat geldt zeker in de financiële dienstverlening.

ING Groep biedt 25 academische studenten de kans om bij één van haar buitenlandse vestigingen stage te lopen om zo de onbegrensde mogelijkheden in deze branche te ontdekken.

Van Singapore tot Denver, van Tokyo tot Londen: bij onze verzekeringsmaatschappijen en bankkantoren liggen wereldwijd interessante opdrachten klaar. Gedurende 3 maanden, in de periode tussen januari en september 1997, woon en werk je in een uitdagende, internationale omgeving.

Uiteraard vereist deze uitdaging een ondernemende, zelfstandige en flexibele instelling. Daarnaast heb je aantoonbare interesse in de financiële dienstverlening en beschik je over een gezonde dosis ambitie en overtuigingskracht. Studeer je uiterlijk medio 1998 af dan kun je solliciteren.

Bemachtig een sollicitatieformulier bij AIESEC, je faculteitsvereniging of via onderstaand telefoonnummer. De inschrijving sluit op 25 oktober.

Bel of schrijf naar:

ING Groep

Concern Management Development / Recruitment

T.a.v. mw drs I.P.S. Buurman (DS 05.01)

Antwoordnummer 131

1000 PA Amsterdam

Telefoon (020) 563 46 11

ING  GROEP

ESB is het Nederlandse vakblad voor economen. ESB laat zien hoe de econoom tegen de wereld aan kijkt. Hoe de theorie van Nobelprijswinnaar Gary Becker kan verklaren dat de buschauffeurs staken, maar het conflict niet zullen winnen. Waarom een eigen risico in de ziektekostenverzekering rechtvaardig genoemd kan worden. En hoe het kan dat sommige economen pleiten voor minder regels, en andere juist voor meer. ESB laat zien wat je met economie kunt doen.

Maak kennis met ESB

Ja, ik maak kennis met ESB, het weekblad voor economen

- Zend mij ESB 6 weken op proef voor f 10.
- Ik neem een jaarabonnement op ESB en ontvang ESB tot en met december 1996 gratis.
Ik betaal:
 f 125 (student), f 190 (particulier), f 295 (bedrijf/inst.)

Naam:M/V

Bedrijf/Instelling:

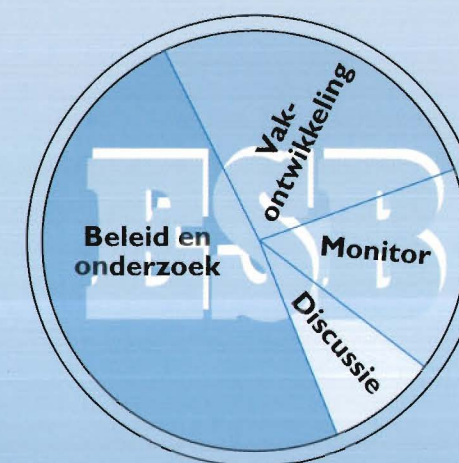
Collegekaartnummer:

Adres:

Postcode: Woonplaats:

ESB

ECONOMISCH STATISTISCHE BERICHTEN



De inhoud van ESB

BELEID EN ONDERZOEK

Toepassing van economische theorie op actuele beleidsvragen



Minister Melkert presenteert concurrentietoets van de verzorgingsstaat

Prof. E.J. Bomhoff reageert in hetzelfde nummer

Wekelijks een columnist met een prikkelende visie

VAKONTWIKKELING

Nieuwe inzichten uit de internationale vakliteratuur



Wekelijks een bespreking van een opvallend wetenschappelijk artikel

Regelmatig overzichtartikelen van een bepaald vakgebied onder de noemer Stand van Zaken

MONITOR

Hoe staat de economie ervoor?



Naast een statistische pagina over conjunctuur, de arbeidsmarkt en financiële markten...

...ook belichting van de achtergrond

Maandelijks de DNB-conjunctuurindicator

Voorbeelden van projecten (een willekeurige greep)

- Breng de Japanse shampoomarkt in kaart en bepaal de meest gunstige benadering
- Ontwerp een performance measurement-systeem voor de dealingroom van Treasury in New York
- Verbeter de efficiency van de instant tea-productie in India met 10%
- Bepaal het effect van theesmokkel op onze business in Pakistan en formuleer een actieplan
- Verhoog de winstgevendheid van wasmiddelen in Hongarije
- Breng de automatisering van de Italiaanse ijsproductie in kaart en geef advies over mogelijke verbeteringen
- Voer een nieuw kostprijsstelsel in voor geuren en smaakstoffen in Australië
- Zet een effectieve debiteurenadministratie op in inflatoir Colombia
- Werk aan de formulering van een binnenkort te introduceren very low fat spread voor de Amerikaanse markt
- Maak een analyse en een promotieplan voor de ijsverkoop op losse verkooppunten in Venezuela

THE WILL TO LEAD € IN A WORLD OF CHANGE



MISSION IMPOSSIBLE?

(wie weet krijg jij de hoofdrol)


Unilever

Unilever biedt 24 studenten internationale stageplaatsen

Jezelf testen in een andere cultuur. Initiatieven durven nemen. Werken in teamverband. Je creativiteit gebruiken en je analytische vaardigheden toetsen... Unilever biedt 24 veelbelovende studenten de mogelijkheid zich te meten in de internationale praktijk. De stages bieden een unieke kans om de wereldwijde mogelijkheden bij Unilever te leren kennen. Gedurende drie maanden kun je een eigen project uitvoeren bij een van onze bedrijven in (Zuid-) Amerika, (Centraal en Oost-) Europa, Afrika of Azië. Zo kun je je horizon verbreden en inzicht krijgen in onze werkwijzen. Er zijn stages in de technische, marketing/sales, supply chain of financieel-economische richting. Op het inschrijfformulier kun je aangeven welke periode in 1997 jou het beste uitkomt. Voorbeelden van projecten vind je op de achterpagina van deze brochure.

Unilever

Unilever is actief in meer dan 90 landen over de hele wereld, waar ruim 300.000 mensen werken bij zo'n 500 werkmaatschappijen. Door deze zelfstandig opererende bedrijven wordt een jaaromzet van 80 miljard gulden gerealiseerd. De kernactiviteiten van Unilever liggen op het gebied van verpakte merkartikelen, in hoofdzaak voedingsmiddelen, wasmiddelen en cosmetica.

Verder is Unilever actief in speciale chemische produkten. Bekende merken van Unilever zijn: BeceL, Boursin, Chicken Tonight, Magnum, Robijn, Lipton, Organics, cK One, Dove en Rexona, om een paar van onze meer dan 1.000 merken te noemen. In belangrijke productcategorieën als margarine, ijs, thee, toiletzeep en deodorant is Unilever wereld-marktleider.

THE WILL TO LEAD IN A WORLD OF CHANGE

De selectieprocedure

Voor deze stages zoeken wij studenten die uiterlijk medio 1998 afstuderen aan een Nederlandse universiteit. Als je ondernemend bent, bovengemiddelde studieresultaten hebt behaald en aantoonbare organisatorische en sociale vaardigheden hebt ontwikkeld, dan kun je in aanmerking komen voor een van deze stageplaatsen.

De selectieprocedure bestaat uit drie stappen. Eerst is er een selectie op basis van het inschrijfformulier. Vervolgens worden op 20 en 22 november interviews afgenomen. De laatste ronde bestaat uit een groepsdiscussie en een psychologisch onderzoek. Deze ronde zal plaatsvinden op 4, 5 en 9 december. Als je je inschrijft, rekenen we erop dat je op bovenstaande dagen beschikbaar bent.

Aanmelden

Ben je geïnteresseerd, meld je dan vóór 8 november aan via het inschrijfformulier.

Dit kun je aanvragen bij:

Unilever Management Development,
Antwoordnummer 5004,
3000 VB Rotterdam.

Tel.: 010 - 217 42 61 of e-mail:

IntStage.UnileverNL@Unilever.com

