JANNY LOK

Mary Zeldenrust -

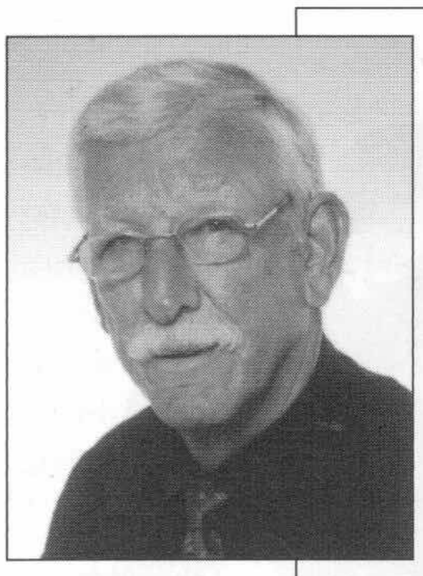
De tijd ver vooruit

Nooit vergeet ik het moment waarop Mary me vertelde dat ze kanker had. We waren in Wenen (ESOMAR-congres, september 1982) en zochten samen een passende locatie voor het destijds traditionele 'avondje-samen-eten/praten' van IPM-, NSS- en Centrummensen. Iets langer dan een jaar daarna, op 14 januari 1984, overleed Mary. In de tussenliggende tijd ontmoetten we elkaar een aantal keren. En dan vertrouwde ze me toe dat ze haar grenzen steeds een beetje verlegde, waar het de behandeling van haar ziekte betrof. Iets waarvan ze altijd gedacht had dat zij dat nooit zou doen! Ze keek dan wat half lacherig, half schuldig naar me. En ook die blik staat voorgoed op mijn netvlies.

In de jaren zestig behoorde Mary (geboren in 1928) tot wat je nu bekende Nederlanders zou noemen. Haar ideeën over seksualiteit en haar charismatisch optreden als landelijk voorzitter van de NVSH (Nederlandse Vereniging voor Sexuele Hervorming) werden door velen bewonderd en door sommigen verguisd.

Mary's erfenis is groot en divers. De marktonderzoekwereld liet ze onder andere IPM na, een bureau voor psychologisch markt- en motievenonderzoek, zoals ze het bij de oprichting in 1958, doopte. Mary en IPM worden hierna geportretteerd door drie mannen die wat beide onderwerpen betreft veel recht van spreken hebben!

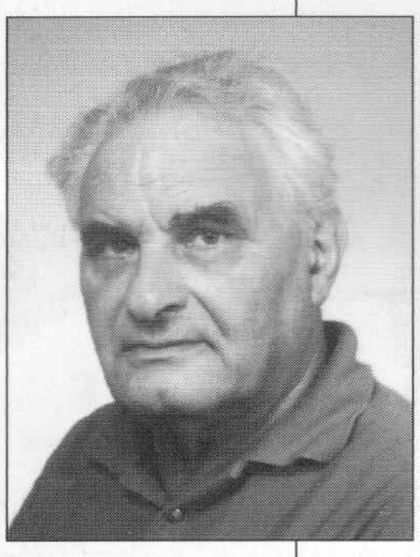
Richard Hugen, sinds 1993 algemeen directeur van IPM gaat aan het eind van het artikel in op de overeenkomsten en verschillen tussen Mary's en 'zijn' IPM.



Gerrit Warmelink

Gerrit Warmelink kwam op 1 maart 1959 in dienst bij IPM, tien maanden na de oprichting. Hij was daarmee de eerste werknemer in vaste dienst. Hij werd aanvankelijk Manus genoemd, omdat hij 'alles deed wat er maar te doen was'. Door zijn opleiding (in de financieel economische richting) en belangstelling werd Gerrit al snel degene die alle calculaties maakte, formulieren ontwierp en zich met de organisatiestructuur bemoeide. 'Alles wat maar naar bedrijfsvoering rook,' werd zijn werkterrein.

In 1968 werd Gerrit aandeelhouder en in 1969 volgde zijn benoeming tot financieel directeur van IPM. Dat was hij tot 1998, toen hij met de VUT ging.



Peter van Westendorp

Peter van Westendorp trad bij IPM in dienst op 1 juni 1959. Hij was de eerste IPM-onderzoeker naast Mary. Peter solliciteerde iets eerder dat jaar bij Adri Bakker (oud-directeur van NSS) als psycholoog. Het gesprek verliep gunstig en Adri was bij wijze van spreken al bezig met het contract, toen gesprekken tussen IPM en NSS op gang kwamen over een verdeling van projecten (kwantitatief bij NSS, kwalitatief bij IPM).

Mary zei: "Is het wat, die man? Dan komt die dus nu bij mij" En zo kwam Peter in Rotterdam in plaats van in Den Haag terecht: "Ze betaalde me precies hetzelfde, dat wel". In 1968 werd Peter aandeelhouder en lid van de directie van IPM. In 1974 vertrok hij alsnog naar NSS om Adri Bakker op te volgen: "Een nieuwe uitdaging; en de groepdiscussies kwamen me eerlijk gezegd zo langzamerhand mijn neus uit".

Cees den Hollander

Cees den Hollander kwam in 1961 voor het eerst met IPM in aanraking: "via een uitzendbureau, ik zocht een baantje. Ik maakte kennis met Mary en Gerrit en het klikte meteen". De carrière van Cees is letterlijk die van een krullenjongen die het tot algemeen directeur schopt. Hij begon met turven, uitwerken van open vragen, stencillen en wc's schoonmaken, als het zo uitkwam. Wat later kwam daar interviewen bij. Tot 1968 bleef het 'een baantje' en werd er verder naarstig economie gestudeerd en thuis in de slagerij geholpen. In 1968 vroeg Mary of hij in vaste dienst wilde komen. Dat werd 'ja', nadat Cees eerst zijn baccalaureaat-examen economie had gedaan. Via het juniorprojectleiderschap, hoofd kantoor IPM - Amsterdam, hoofd Consumer Clinic in Rotterdam en het marketing directeurschap werd Cees in 1983 tot algemeen directeur van IPM benoemd, als opvolger van Mary. In 1993 droeg hij het algemeen directeurschap over aan Richard Hugen.

Cees concentreert zich sinds die tijd op het leiden van beleidssessies met directies, managementteams en Raden van Bestuur van Nederlandse bedrijven en organisaties.

Noordanus & IPM

Wanneer en vooral waarom heeft Mary IPM opgericht?

Gerrit Warmelink (GW): "Mary heeft IPM op 1 mei 1958 opgericht. Op 1 maart 1959 ben ik bij haar in dienst gekomen. Ik was daarmee haar eerste werknemer in vaste dienst. In 1956 was Mary gepromoveerd. Het onderwerp van haar proefschrift had alles te maken met psychologische aspecten rond woninginrichting. Dat proefschrift kreeg nogal wat aandacht, onder andere van de heren van Staal & Koster (destijds een spraakmakend reclamebureau, later gefuseerd met Young & Rubicam, JNL). Cees van Staal zei tegen Mary: 'Wat jij daar allemaal hebt opgeschreven heet tegenwoordig motivation research. Dat wordt een heel belangrijk vak. Begin daar maar een instituut in. Wij helpen je financieel wel'. Je moet dit overigens zien als een aanleiding van Mary om een bureau te starten. Ze zou naar mijn mening toch wel een eigen bedrijfje zijn begonnen. Haar vader was ook een enorme stimulans in die richting. Mary was iemand die graag haar eigen ideeën ventileerde en ze realiseerde zich zeer goed dat zo'n eigenschap lastig kan zijn binnen een vast dienstverband. Voor ze met IPM begon had ze al een eigen praktijk voor psychotherapie. Dat heeft ze nog heel lang volgehouden naast haar IPM-werk en haar verdere bezigheden.

In 1959 ontstond er een contact tussen Adri Bakker (directeur van de Nederlandse Stichting voor Statistiek, nu InterView ? NSS geheten, JNL) en Mary, dat resulteerde in de afspraak NSS voortaan de kwantitatieve projecten te laten uitvoeren en IPM de kwalitatieve.

Adri wilde absoluut geen financiële banden met een reclamebureau en wist Mary ervan te overtuigen dat dit marktbeperkend zou werken. En zo kwam er snel een einde aan de financiële verbintenis met van Staal & Koster. Dat bureau werd overigens wel een zeer goede klant!

De vader van Mary deed aanvankelijk de administratie en haar moeder of de een of andere vriendin typte de rapporten. Later kwam er een meisje, Nelly, bij die ook typte en verder alle secretariële taken op zich nam. Op 1 juni 1959 kwam Peter van Westendorp erbij."

Peter van Westendorp (PvW): "Toen ik bij IPM kwam was ik de derde werknemer en de eerste onderzoeker naast Mary. Ze had inmiddels al een paar mooie projecten uitgevoerd die min of meer in het verlengde van haar proefschrift lagen. Maar daarnaast herinner ik me zeer levendig de 'Bolletje'-projecten. Mary had glashelder aangetoond dat consumenten er geen notie van hadden dat er eieren in beschuit worden verwerkt. Dat feit heeft de fabrikant - om het zo maar eens te zeggen – geen windeieren gelegd en het leverde IPM een klant voor het leven op. Iets anders uit die begintijd: IPM stond voor Instituut voor Psychologisch Markt- en Motievenonderzoek. Dat woord Motieven moest er toen absoluut bij."

Welke rechtspersoonlijkheid koos Mary?

GW: "Vanaf de oprichting tot aan 1968 was IPM een zogenaamde eenmanszaak. In 1968 volgde de omzetting in een N.V., waarin Peter, Cees en ik vanaf de start aandelen verwierven. Mary was trouwens van mening dat alle werknemers aandelen moesten hebben, maar dat idee sloeg absoluut niet aan. Meer succes had ze met de Raad van Commissarissen. Mary vond dat er - inherent aan de N.V.-vorm - toezicht op de gang van zaken bij IPM moest komen. Ze zei: 'Het gaat nu niet meer om persoonlijke belangen, maar

om het belang van de onderneming als geheel.' Binnen de kortst mogelijke tijd had ze een indrukwekkende Raad van Commissarissen bij elkaar.

Mary was wel zakelijk, maar niet uit op winstmaximalisatie. Er moest winst gemaakt worden om de continuïteit te garanderen. De winst ging vrijwel in zijn geheel in het bedrijf, zelden werd er dividend uitgekeerd. Een gedachte als: 'Ik wil graag in x-jaar binnen zijn' was haar volslagen vreemd.

Ik heb in 1968 mijn eerste echte financiële jaarverslag uitgebracht. Tot die tijd deed ik alleen het voorbereidende werk en dat ging dan vervolgens naar Mary en haar vader. In 1969 ben ik lid geworden van het directieteam van IPM. Dat is zo gebleven tot het einde van mijn dienstverband in 1998."

Cees den Hollander (CdH): "Toen ik in 1968 in vaste dienst bij IPM kwam was het net een N.V. geworden. In 1972 heeft de omzetting naar de B.V.-vorm plaatsgevonden. Dat is tot vandaag de dag het geval. Toen deze rechtspersoonswijziging plaatsvond is het woord 'Motieven-onderzoek' uit de naam verdwenen. IPM B.V. is nu een overkoepeling van drie verschillende Business Units, namelijk: IPM - QQ, IPM - Research & Advies en IPM - Interaction. In deze laatste unit zijn onder andere mijn huidige bezigheden - het leiden van beleidssessies - ondergebracht."

Hoe is het met de omzetontwikkeling gegaan?

PvW: "In het begin heel wisselend. Het was vaak vallen en opstaan. Dan weer konden we het werk nauwelijks aan en dan weer ging de telefoon niet vaak genoeg en maakten we ons zorgen. Toen ik begin 1974 wegging was de omzet 2,5 miljoen, herinner ik me. We hadden hele mooie klanten. Ik noemde Bolletje al. Verder Shell, Friesland Coberco, Spaarnestad. We hielden ons onder andere bezig met wat we toen segmentatieonderzoek noemden. Ook ons bureau mocht daar zijn nek over breken: wat zijn de werkelijke verschillen tussen Margriet en Libelle, tussen Drum en Samson? Dat segmentatiegedoe is overigens voor een fiks deel flauwekul gebleken. We onderzochten ons suf naar dingen die niet bestonden. Maar ja: als er demografisch gezien vrijwel geen verschillen bestaan dan moet het maar psychologisch worden verklaard, nietwaar. De opdrachtgevers bezaten een heilig geloof in die verschillen en dan moesten ze er dus ook wezen. Maar ik ontdekte bijvoorbeeld dat het puur van de klas afhing of er Drum danwel Samson werd gerookt. Zo simpel lag dat!"

GW: "In 1958 was de omzet zo'n twee ton en in 1998, toen ik met de VUT ging deden we 12 miljoen. In het algemeen is er natuurlijk een relatie tussen de grootte van de omzet en het vaste personeelsbestand. Wat IPM betreft is dat de laatste jaren minder het geval. In 1970 werkten er zo'n vijftig mensen in vaste dienst, bij mijn vertrek was dat aantal gedaald tot veertig." (Lacht om mijn opgetrokken wenkbrauwen.) "Ik leg het je uit. We zijn de laatste jaren steeds meer gaan werken met mensen aan wie je heel goed (deel)opdrachten kunt uitbesteden. We zijn meer en meer aan outsourcing gaan doen."

CdH: "IPM heeft een enorme groei doorgemaakt, maar we hebben ook veel pieken en dalen gekend. Dat was voor een deel inherent aan de aard van het vak. Bij kwalitatief onderzoek weet je van tevoren nooit wanneer er een dal aankomt. Ik vond dat vreselijk, ging er soms bijna aan kapot. Mijn betrokkenheid bij IPM heb ik later wat kunnen relativeren. Het was te gek. Ik kon een tijdlang nergens anders over praten. (Lacht) Dat neemt je vriendenkring je ook niet altijd in dank af. Mary deelde die zorg over de omzet, maar reageerde veel laconieker. Het sloeg ook vaak nergens op. Een week later stroomden er dan soms weer mooie opdrachten binnen."

'Bij Mary liepen **privé** en **zakelijk** in elkaar over'

Hoe was het om met Mary samen te werken?

GW: "Ik kon het uitstekend met haar vinden, heb ontzettend veel van haar geleerd. Mary heeft een grote invloed gehad op mijn denken, mijn ontwikkeling en mijn functioneren. Ze was een zeer markante persoonlijkheid. Ze had ook een heel duidelijke visie over hoe de maatschappij er uit zou moeten zien. Ze was daarnaast behoorlijk eigenzinnig. Ze onderzocht wat de klant volgens haar nodig had en dat was lang niet altijd datgene wat de klant vroeg. Als men daar niet van gediend was, zei ze: 'Dat is dan heel jammer, maar dan kan IPM geen onderzoek voor u doen'. Deze manier van denken past overigens nog steeds bij IPM. Cees, Jaap, Pim en Richard - om maar een paar voorbeelden te noemen - werken op precies dezelfde manier. Eigenzinnigheid is kennelijk een pré bij IPM.

Mary en ik verschilden natuurlijk wel eens van gedachten over bepaalde dingen, maar je kon er altijd over praten. Ze barstte van de ideeën; die konden lang niet altijd worden geëffectueerd. Tot heroverwegen was Mary echter altijd bereid."

PvW: "Ze was aardig en geestig. Er ging enorm veel van haar uit. En verder had ze een redelijk scherpe geest. Ze kon een probleemstelling heel goed tot de essentie terugbrengen. Ze kon ook overtuigend optreden. Maar Mary hield vooral van mensen. Haar allersterkste eigenschap vond ik haar omgang met medewerkers en klanten. Ik ben een veel sceptischer type waar het mensen betreft. Dan valt zo'n eigenschap misschien ook wel extra op.

Mary en ik hebben gedurende de bijna vijftien jaar dat ik bij IPM heb gewerkt nooit echte moeilijkheden of problemen gehad. We hadden wat je noemt een goede verhouding. Dikke vrienden zijn we nooit geworden. Ik scheidde zakelijk en privé, terwijl dat bij Mary volstrekt in elkaar overliep."

CdH: "Ik heb onvoorstelbaar veel van Mary geleerd. Ook van Peter en Dick (Zeldenrust, Mary's echtgenoot die vanaf 1966 ook bij IPM was komen werken). Mary was voor mij een inspiratiebron. Haar karakter, haar zin voor vrijheid, haar omgang met mensen, haar visie op de maatschappij. Mary was ook een geweldige doorzetter. Na een teleurstelling kwam ze de volgende dag weer met een nieuw idee. Ze was zeer creatief. Ze was jarenlang de drijvende kracht en IPM zou nooit zijn uitgegroeid tot het bureau wat het nu is, als Mary er niet geweest was. Mary was altijd bezig talenten in mensen te ontdekken om er dan vervolgens alles aan te doen die talenten een kans te geven. Kortom: ze was geweldig inspirerend en ongelofelijk creatief in het vinden van oplossingen bij onderzoeksproblemen. Ze deed alles in een recordtempo en last but not least: Mary kon prachtig schrijven."

Had ze helemaal geen minder sterke kanten?

PvW: "Ze wist heel goed dat zij bij mij niet aan moest komen met al die sociale toestanden en dat democratiseringsgedoe. Dat deed ze dus ook niet. Ik vond die bij haar wel erg sterk ontwikkelde sociale kant geen zwakte hoor, het is alleen mijn kant niet."

GW: "Zij werd voor van alles en nog wat gevraagd en nam daardoor vaak veel te veel hooi op haar vork. Vooral haar voorzitterschap (van 1962 tot 1969) van de NVSH vrat tijd en energie. Ze maakte in die tijd verschrikkelijk veel mee, ook heel veel negatieve dingen. Je was vóór of tegen de denkbeelden van de NVSH. Mary werd gezien als de vertolkster van de nieuwe opvattingen over seksualiteit en over de rol van de seksen. Dat was wel eens moeilijk binnen de IPM-gelederen. Mary zei daarover: 'Het zal zeker omzet kosten, maar het brengt ook nieuwe projecten binnen'."

CdH: "In 1969 werd op initiatief van Mary IPM - Amsterdam opgericht. Ik mocht die kar gaan trekken. Ik nam de uitdaging graag aan. Voelde me vereerd, maar ook wel behoorlijk in het diepe gegooid. Ik liep al wel als werkstudent sinds 1961 bij IPM rond, maar ik was pas één jaar als junior-projectleider in vaste dienst. Ik weet nog dat ik in het begin wanneer de telefoon ging, vaak dacht: 'Als het maar geen opdrachtgever is.' Achteraf is die Amsterdamse tijd een fantastische leer-

school voor me geweest."

Waar heeft Mary vooral plezier aan beleefd?

GW: "Aan onderzoek doen. Elke onderzoeksvraag kon rekenen op haar enthousiasme. Zelf zei ze daarover eens in een interview: 'Ik zal er geen nacht van wakker liggen of Blue Band in een rode of een groene verpakking moet, maar ik vind de vraag leuk. Hoe krijg ik dat goed in mijn vingers?' Maar ze genoot speciaal van de onderzoeken die IPM eens in de vijf jaar uitvoerde over een maatschappelijk onderwerp. Daar zijn we in 1978 mee begonnen. Het eerste project ging over omvang, aard en gevolgen van jeugdwerkloosheid. Daar is in de pers veel aandacht voor geweest. Na Mary's dood is er een Stichting Dr Mary Zeldenrust-Noordanus Fonds in het leven geroepen. Via deze stichting voert IPM nog steeds eens in de vijf jaar een onderzoek uit naar een maatschappelijk relevant onderwerp."

CdH: "In 1983 deed IPM onderzoek naar de 'Beleving en verwerking van zwaar ziek zijn'. Dat onderzoek heeft Mary uitgevoerd in samenwerking met de afdeling Algemene Ziekteleer van de Erasmus Universiteit. Mary had toen al kanker. Met dit onderzoek heeft ze een belangrijke bijdrage geleverd aan het bespreekbaar maken van ernstige ziekten. Daarvoor is moed nodig en die moed heeft Mary gehad tot het laatste moment. Bezig zijn met de dood en tegelijkertijd genieten van het leven. Dát was Mary ten voeten uit. Ze presenteerde het onderzoek nog zelf. Op een gegeven moment kon ze niet verder en heeft Dick de presentatie overgenomen."

Wat heeft Mary erg gevonden?

PvW: "Wat heet erg! Er is in de tijd dat ik bij IPM werkte niemand overleden en er vielen ook weinig ontslagen. Mary deed die ontslagen en ik herinner me dat ze dat niet erg leuk vond. Het is ook heel lastig om iemand uit te leggen dat het nooit wat zal worden."

GW: "Mary vond het erg dat de democratisering die ze voorstond niet lukte. Het zich realiseren dat veel medewerkers wel graag alles willen weten, maar geen zin hebben in persoonlijke verantwoordelijkheid - lees aandelen - was niet gemakkelijk voor haar. Erg is misschien niet het goede woord, ze was daarin teleurgesteld. Mary wilde altijd delen, ze wilde haar IPM ook delen. Daarin was ze - zoals in zoveel zaken - haar tijd ver vooruit. De meeste IPM-ers waren daar niet rijp voor. In een interview zei ze daarover eens: 'Bij mij spelen altijd twee soorten engagement. Het vak proberen verder te brengen en een prettige omgeving creëren op het instituut. Idealistisch misschien. Het heeft me ook wel klappen op mijn hoofd bezorgd. Het democratiseringsproces verliep niet zo. Ik heb ook domme dingen gedaan. Het is natuurlijk vrij wezenloos om discussiegroepen van medewerkers samen te stellen om met elkaar het beleid voor de komende vijf jaar vast te leggen. Ze moesten er haast een cursus voor volgen. De koffiejuffrouw kwam bibberend vragen of ze niet hoefde.'

En verder kon ze wel eens wat humeurig zijn als de omzet achterbleef. Daar had ze echt last van. Ik zelf ook trouwens. Ze wist de omzetten heel precies en riep dan: 'Nu moet het wel héél snel aantrekken, Gerrit'. En dat gebeurde dan gelukkig meestal ook wel."

CdH: "Wat Mary erg heeft gevonden - en zij niet alleen - is de mislukking van het zogenaamde MITO-project. In 1976 en 1977 hebben Mary en Pim Asselbergs geprobeerd een fantastisch project van de grond te tillen. Een onderzoeksmodel dat het bedrijfsleven confronteerde met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een geliefde uitspraak van Mary uit die tijd was: 'De leiding van een onderneming krijgt pas in de gaten dat er iets mis is op het moment dat de directiekamer door een actiegroep wordt bezet. Zij kunnen dan niet anders dan reageren vanuit hun oude ondernemersrol, waarop ze nou net worden aangevallen.' Mary voerde lange gesprekken met directies van grote Nederlandse ondernemingen. De reacties waren bijzonder positief. Het leek wel of men zat te wachten op de informatie die door dit project beschikbaar zou komen. IPM organiseerde een chique en dure studiedag om het onderzoekmodel nogmaals nader toe te lichten. Alle deelnemers ontvingen na afloop drie uitgebreide working papers. Het enthousiasme kende nauwelijks grenzen. En toen kwamen de teleurstellingen. De beslissingen om daadwerkelijk te participeren in het project bleven uit. Directies lieten weten dat het middle-management er niet voor voelde en het middle-management zei 'dat hun directie daar nog niet rijp voor was'. In 1978 hebben Mary en Pim hun pogingen het project op de markt te introduceren, gestaakt. Een zware, maar noodzakelijke beslissing. Een financiële aderlating voor IPM van jewelste. Overigens was Mary daarna weer de eerste die de zaak wist te relativeren en haar aandacht richtte op nieuwe kansen in de markt."

'Ze wilde **altijd delen**; ze wilde IPM ook delen'

Wat zijn belangrijke beslissingen geweest in het bestaan van IPM?

PvW: "Eind 1959 verhuisden we naar de Aleida van Spangensingel in Hillegersberg. Daar gingen Mary en Dick ook wonen. We kregen als IPM de bovenste etage, drie kamers in totaal. Los van het feit dat we daar snel weer uitgroeiden en IPM uiteindelijk verspreid over drie locaties in de buurt haar werk moest zien te doen, was ik principieel tegen de combinatie van wonen en werken in hetzelfde pand. Ik zie niets in zo'n huisindustrie. Klanten moesten bovendien twee steile trappen beklimmen. Ik vond dat dat niet kon en heb dan ook vierkant tegengestemd. Maar het was natuurlijk uiteindelijk Mary haar zaak en ik kon de voordelen voor haar persoonlijk wel inzien. Ik was blij toen we uiteindelijk (1965) naar Schiedam verhuisden en ons vestigden 'aan de snelweg Lissabon-Kopenhagen', zoals de makelaar het uitdrukte."

GW: "Een heel wezenlijke beslissing betrof de wijziging in de eigendomsverhoudingen, die in 1983 plaatsvond. Een bijzonder goed voorbeeld van Mary's anticiperend denken. Ze zei op een gegeven moment: 'Als Dick met pensioen gaat, zo halverwege de jaren tachtig, dan stop ik er ook mee. We moeten eens praten over een goede structuur voor de tijd daarna.' Deze gesprekken resulteerden in de beslissing dat NSS 66% en IPM 34% van de aandelen zou verwerven. Vlak daarna openbaarde zich Mary's ziekte. We voelden het allemaal als een soort wonder dat alles al geregeld was zonder dat dit verschrikkelijke nieuws daarin een rol had gespeeld."

CdH: "Ik denk aan twee belangrijke feiten, maar die hebben allebei plaatsgevonden na Mary's overlijden. In de eerste plaats zou ik de management buyout, die begin 1989 plaatsvond, willen noemen. (Lacht fijntjes) Joh, daar heb ik toch een plezier aan beleefd. Het is een schoolvoorbeeld van hoe zoiets naar mijn mening behoort te gaan. In alle openheid. Het leverde winnaars noch verliezers op. Professioneel, geen vervelende dingen of boze mensen. Eind 1988 bood Vincent (Ophoff, in die tijd algemeen directeur van NSS Holding B.V.) een opening en begin 1989 was de hele zaak rond. In februari 1989 is 90% van de aandelen in handen van IPM gekomen. De resterende 10% bleef bij NSS Holding. In 1994 heeft IPM ook deze laatste 10% van de aandelen verworven. Op dit moment zijn de aandelen in handen van zes IPM-ers, namelijk Ciska Glerum (directeur productie), Frieda van Hartingsveldt (financieel directeur, de opvolger van Gerrit), Pim Asselbergs, Jaap Vessies, Richard Hugen en mijzelf.

En de tweede belangrijke beslissing is heel persoonlijk. Dat is mijn beslissing om in 1993 het algemeen directeurschap van IPM over te dragen aan Richard. Ik was nog maar 52 jaar en toch vond ik het een noodzakelijke beslissing. Ik verkondig in mijn beleidssessies dat je niet te lang op dezelfde post moet blijven zitten. Dat doorstroming noodzakelijk is. Zulke meningen alleen extern verkondigen en het zelf niet doen, is natuurlijk volstrekt ongeloof-

'Beleid is het managen van veranderingsprocessen' dan is dat vanzelfsprekend ook van toepassing op je eigen onderneming. Ik weet ook heel zeker dat Mary achter mijn beslissing zou hebben gestaan. Mary was heel sociaal. Ik was harder op bepaalde punten en vooral extern georiënteerd. Richard is sterk in het trachten IPM zo efficiënt mogelijk te organiseren, zonder dat dat iets afdoet aan de kwaliteit van het werk."

Wat zou Mary plezier doen als ze vandaag bij IPM zou kunnen binnenstappen?

PvW: "Dat ze een bedrijf zou zien met een hele goede werksfeer. Net als in haar tijd."

GW: "Dat de projectleiders nog steeds eigenzinnig te werk gaan. Geen rapporten willen maken die in een kast verdwijnen, maar zich als doel stellen de klant een stapje verder te helpen. En dat IPM nog steeds eens per vijf jaar een onderzoek uitvoert onder auspiciën van de Stichting Dr Mary Zeldenrust-Noordanus Fonds, over een maatschappelijk interessant onderwerp. Pas geleden is er weer een publicatie op basis van een IPM-onderzoek verschenen, namelijk: 'De kwaliteit van de Tijd', een onderzoek naar tijdsbeeld en tijdsbeleving. Peter heeft de rapportering voor zijn rekening genomen. Het is een echt IPM-product geworden."

CdH: "Dat IPM een volledig onafhankelijk bedrijf is. En dat IPM-ers van nu nog altijd dezelfde opvatting huldigen over de manier waarop onderzoek uitgevoerd behoort te worden. En misschien zou ze het ook wel leuk vinden dat we nog steeds het oude IPM-logo gebruiken. Dat heeft ze ooit samen met Cees van Staal bedacht."

Zijn er nieuwe bureaus ontstaan uit IPM?

CdH: "Twee. In 1978 is Jaap Mos bij IPM weggegaan en voor zichzelf begonnen. Jaap werkte als projectleider in de Consumer Clinic van IPM, onder leiding van Dick Zeldenrust. Hij wilde graag een eigen bureau, was daar ook heel open over. Hoewel we het dus eigenlijk wel hadden zien aankomen, vonden we het niet leuk. Nee, ook Mary niet. Er gingen een paar mensen met hem mee. We hebben over de naamgeving nog problemen gehad. Aanvankelijk had Jaap een naam voor zijn bureau gekozen die heel dicht tegen IPM aanlag. Dat heeft hij toen gewijzigd in Analyse.

In 1990 heeft Erik van Yperen IPM verlaten en per 1 oktober van dat jaar Van Yperen Marketing Research opgericht. Erik heeft heel lang bij IPM gewerkt en is - net als ikzelf - in sterke mate geïnspireerd door Mary."

Welke huidig bureau sprak tot haar verbeelding en waarom?

GW: "Mary sprak altijd met veel respect over bepaalde collega's en hun bureaus. Er waren er ook die ze niet mocht of niet goed vond en dat stak ze niet onder stoelen of banken. Maar IPM was wat ze wilde."

PvW: "Mary was IPM en omgekeerd, het antwoord is dus: geen. Mijn bewondering voor mensen die er in slagen van marktonderzoek rijk te worden, deelde ze geenszins. Je moet namelijk weten dat ik een grote bewondering heb voor mensen die een bureau van de grond tillen en daar vervolgens financieel een succes van weten te maken. Zoiets zou ik zelf dolgraag op mijn geweten willen hebben. Waar ik dan aan denk? Nou, aan Nielsen bijvoorbeeld.'

Is het anno 1999 gemakkelijker of lastiger een bureau op te richten?

GW: "Als Mary nog leefde zou ze nu één of meer belangrijke maatschappelijk functies

'Mary zou de ontwikkeling naar **consultancy** hebben toegejuicht'

bekleden. Of aan het afbouwen zijn, want ze zou nu tegen de zeventig lopen. Voor haar zou overigens een nieuw bureau geen problemen hebben opgeleverd. Een nieuw bureau bouw je namelijk op kwaliteit en relaties. Mary had beide en voor zo iemand is er altijd plaats."

Wat zou Mary aan het eind van dit interview tegen de lezers van ONDERZOEK willen zeggen, denk je?

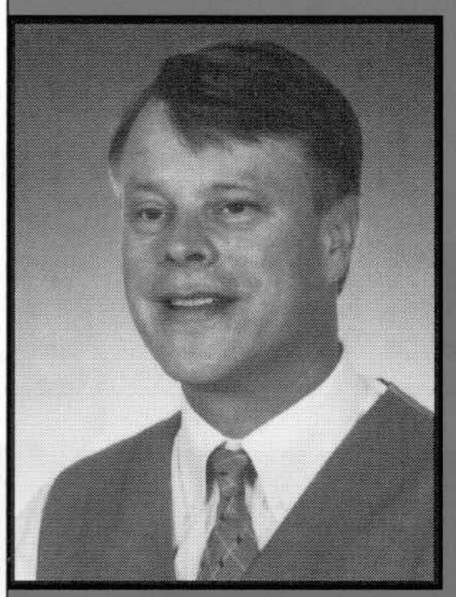
CdH: "Ik weet zeker dat Mary de ontwikkeling in de richting van consultancy zeer zou hebben toegejuicht. Geen onderzoek doen om het onderzoek, maar om beleidsmakers een stapje verder te helpen. Methoden en technieken blijven belangrijk, maar het enige wat écht telt, is het vergroten van inzicht bij je opdrachtgever."

PvW: "Mag ik een eigen stokpaardje berijden? Ik denk dat we ons als onderzoekers veel meer moeten gaan verdiepen in de markten waar we ons mee bezighouden. Er wordt nu veel te veel 'geadviseerd' door mensen die alleen maar verstand hebben van onderzoek en dat moet je dan nog maar hopen. Verstand hebben van fast moving, van financiële dienstverlening, van detailhandel of van het kan me niet schelen wat. Dát is belangrijk. Pas dan kun je de klant fatsoenlijk adviseren. En dat wordt wat mij betreft nog veel te weinig gedaan." Kijkt me doordringend aan: "Hier zou Mary het zeer mee eens zijn geweest." ●

Voor de geciteerde uitspraken van Mary Zeldenrust is gebruik gemaakt van het boek 'Gesprekken met Mary Zeldenrust', een uitgave van De Haan (Unieboek), Weesp, 1984

Richard Hugen

'Al die IPM-ers denken gelijk'



Richard werkt sinds 1973 bij IPM en heeft Mary gedurende de laatste tien jaar van haar leven intensief meegemaakt. In 1993 werd Richard benoemd tot algemeen directeur van IPM B.V., als opvolger van Cees den Hollander.

Richard, wat is er anders aan 'jouw' IPM en wat is nog altijd hetzelfde als in Mary's tijd?

"Mag ik met het laatste beginnen? De bedrijfscultuur is voor een groot deel dezelfde. De sterke IPM-cultuur is geworteld in de manier van denken over onderzoek die Mary overdroeg op iedereen die met haar werkte. Opdrachtgevers zeggen wel eens: 'Al die IPM-ers denken gelijk'. Dat is leuk om te horen. Het komt omdat we dezelfde theoretische bagage hebben. IPM heeft altijd veel aandacht en tijd besteed aan interne opleiding. Nu doen we dat door middel van een traineeschap. Junioren (afgestudeerden) die binnenkomen krijgen een jaarcontract en in dat jaar werken ze een programma af, waarbij ze alle facetten van het vak uitvoerig tegenkomen. Na een jaar kijken we samen of het er voor de toekomst in zit of niet.
Ook wat de interne organisatie betreft zijn bepaalde dingen hetzelfde gebleven. Het zal je misschien vreemd in de oren klinken, maar IPM is altijd een behoorlijk strak geleide organisatie geweest. Denk bijvoorbeeld aan Gerrit die de calculaties voor alle projecten maakte. Dat systeem hebben we nooit verlaten. Alle essentiële fases in een onderzoekstraject zijn bij IPM sinds jaar en dag in vaste procedures vastgelegd."

En wat is er nu anders dan in Mary's tijd?

"De manier van leiding geven. Ook heel logisch natuurlijk. Elke tijd vraagt zijn eigen leiderschap. We leven nu in een heel andere maatschappij dan die van de jaren zestig en zeventig. Dat vertaalt zich natuurlijk ook in het leiden van een bedrijf.
En de schaal waarop we werken. IPM is sterk gegroeid en heeft haar aanbod de laatste decennia aanzienlijk verbreed. Ik noem twee voorbeelden. Het internationale karakter van een groot deel van de projecten en het werk dat IPM - Interaction verricht binnen grote bedrijven en organisaties.
Maar met inachtneming van alle verschillen kun je toch rustig stellen dat veel van de basis die Mary heeft gelegd tot vandaag behouden is gebleven."