

BOEKBESPREKINGEN

John Argenti

EEN MANagementsYSTEEM VOOR DE JAREN ZEVENTIG¹⁾

Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn - Brussel 1973, 246 blz. f 27,50

door drs. R. Soeting

Wederom een boek over management en organisatie. Moet de lezer zich voorbereiden op een tocht door de management-jungle? Worden alle inspanningen beloofd?

De schrijver - geen onbekende op het terrein van leiding en organisatie - helpt u snel over uw aarzeling heen. Een nieuwe (management) wereld zal voor u opengaan: „Voor zover mij bekend, is dit de eerste poging om een veel-omvattend managementsysteem te ontwerpen . . .” aldus Argenti in een nogal ambitieus eerste hoofdstuk.

Heeft een schrijver als Ernest Dale bijna 800 bladzijden nodig om in zijn boek: Management, Theory and Practice te voldoen aan datgene wat hij in zijn voorwoord aan de lezer belooft: „This book is designed as an introductory text-book . . .”. Argenti kondigt aan dat hij in goed 200 pagina's een blauwdruk zal geven van de wijze waarop organisaties gedurende de komende jaren moeten worden geleid.

Eén beperking wordt voorop gesteld: theoretische beschouwingen blijven achterwege: „het is de bedoeling een concreet - praktisch, stap voor stap opgebouwd managementsysteem uit te werken”.

Op zich geen onaannemelijk geluid.

Men kan zich voorstellen dat vele geïnteresseerden in het onderwerp graag kennis zouden nemen van concrete toepassingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van „brokstukken van allerlei managementtheorieën”.

Als de schrijver echter suggereert dat de onderhavige toepassing universeel is - „Het moet even geldig zijn voor het werk van een voorman op de expeditie van een handelsonderneming als voor de eerste minister . . .” - dan komen de twijfels boven. Sterker nog, wat hier wordt aangekondigd is a priori niet mogelijk.

Men zou hoogstens een theorie kunnen ontwerpen met een algemene geldigheid; een toepassing evenwel is per definitie specifiek!

Daar Argenti zeer beslist niet de intentie heeft met een theorie te komen: „we hebben al genoeg managementtheorieën” wordt het uitgangspunt van het boek een twijfelachtige zaak.

Ik moet bekennen, dat ik na kennisneming van de introductie het boek slechts plichtmatig ter hand nam. Naar achteraf blijkt niet geheel terecht.

In het boek kunnen drie delen worden onderscheiden: in het eerste deel worden essentiële bestanddelen van management behandeld.

Vervolgens gaat de schrijver in op belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen, voor zover van invloed op organisaties.

Tenslotte vindt een confrontatie plaats van het eerste aan het tweede deel. Stap voor stap beginnende bij het basissysteem MS-O (managementsysteem nul) wordt gebouwd aan een constructie totdat het wondersysteem MS-70 ontstaat. (Terzijde merk ik op dat waar de schrijver het woord systeem gebruikt, de term „model” beter op zijn plaats zou zijn.)

Getracht zal worden om deze toch wel originele behandeling op de voet te volgen.

Managementsysteem 0 (basissysteem).

Als elementaire stappen in het management-proces noemt Argenti:

- 1 Beslis wat moet worden gedaan
- 2 Beslis hoe het moet
- 3 Geef instructies
- 4 Controleer de resultaten.

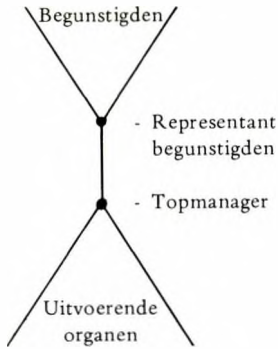
In de eerste fase van de werkhypothese wordt afgezien van iedere vorm van complicatie; alleen de samenhang en de terugkoppeling krijgen op een bescheiden wijze aandacht.

Vervolgens wordt in een tweede fase ingegaan op een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, die in 15 trends uiteenvallen. Iedere trend wordt in telegramstijl toegelicht.

Opmerkelijk is wel dat een trend „medezegenschap” of iets van dien aard niet voorkomt. Het proces van mondigwording wordt kennelijk als een afgeleide grootheid gezien van één of meer andere trends.

In het derde en grootste deel (beslaat circa 80% van het boek) worden de bovengenoemde vier stappen geconfronteerd met de 15 trends. Bij deze confrontatie wordt de organisatie - als framework van de managementprocessen - gevisualiseerd in de vorm van de bekende zandloperstructuur.

¹⁾ Oorspronkelijke titel: A management system for the seventies, George Allen & Unwin Ltd., 1972.



Vooral de bovenste (omgekeerde) piramide beveelt Argenti in de aandacht aan:

Tegen het einde van de jaren zestig voltrokken zich enkele hevige reacties op de Trends J (De instelling van de maatschappij tegenover organisaties) en E (Onderwijs en opleiding). De studenten, als de opzettelijk begunstigden van het onderwijssysteem, verklaarden dat het systeem niet de vruchten afwierp, die ze er van verwachtten en eisten een plaats in de bestuurscolleges op . . ."

Dit ongenueanceerde beeld laten wij overigens graag voor rekening van de schrijver.

De confrontatie van de eerste stap met de trends wordt afgesloten met 13 conclusies, in het algemeen betrekking hebbend op het concretiseren van doelen.

Vertaalfouten en een slordig woordgebruik - doel en middelen worden nog wel eens met elkaar verward - doen afbreuk aan de duidelijkheid in dit hoofdstuk. Zo bedoelt de schrijver kennelijk iets anders als hij de manager opdraagt om „beperkende doelen” te vermijden.

Meer bedenkingen tegen de tekst komen op bij de beschrijving van de tegenstelling tussen de trends K (kwantificering) en M (botsing met het centraal gezag). De desbetreffende uiteenzetting komt in feite neer op een oppervlakkige behandeling van het al dan niet delegeren van initiatief (enkelvoudige versus samengestelde taakopdracht). Een analyse van actuele maatschappelijke ontwikkelingen in het kader van doelformuleringen zal men tevergeefs zoeken.

Dat doelstellingen niet ter discussie staan wordt in een later hoofdstuk nog eens bevestigd. Op pagina 136 kan men lezen:

„Hij zegt daarom tegen ze (d.i. zijn ondergeschikten): „Kijk deze taken heeft mijn baas me opgegeven. We kunnen niet discussiëren over zijn beslissingen, maar ik wil dat u me helpt om uit te zoeken welke alternatieve

wegen er voor mij bestaan om mijn taak uit te voeren”.

Stap 2: besluitvorming.

Helaas ook hier worden de verwachtingen niet gehonoreerd. Wel wordt het besluitvormingsproces op overzichtelijke wijze ingedeeld, maar van een echte confrontatie met de trends merkt de lezer weinig. Ook de samenhangen, de interdependenties binnen de organisatie komen niet uit de verf.

Als men op dit punt geïnformeerd wenst te worden, is er betere literatuur beschikbaar uit de zestig jaren.

Stap 3: geef instructies.

In dit hoofdstuk worden gedragswetenschappelijke grootheden in de probleemstelling betrokken. Naar mijn mening is dit hoofdstuk sterker dan het voorafgaande.

Doelmatig is ook de behandeling van het onderwerp als voorwaarde voor de vierde stap:

Stap 4: controle.

„Het controleren van resultaten, dat het onderwerp is van dit hoofdstuk, is de stap waarbij managers de concrete levende wereld onderzoeken om te zien of deze werkelijk heeft gereageerd op de door hen gewilde wijze . . .”

Argenti is van oordeel - m.i. niet ten onrechte - dat de leiding veelal faalt op het punt van de controle.

Deze opvatting wordt geargumenteed als volgt:

„Doordat vele managers er niet in slagen de taken van hun ondergeschikten duidelijk uit te drukken in verifieerbare resultaten, is het tijdverspilling voor hen, te trachten deze te verifiëren; de fout is dus niet dat ze in gebreke blijven resultaten te controleren, maar dat ze er niet in slagen resultaten zodanig te specificeren, dat ze kunnen worden gecheckt . . .”

Op de vertaling kan men aanmerking maken, maar de bedoeling is duidelijk en uit mijn (accountants) hart gegrepen.

Hoewel het negende hoofdstuk niet het zwakste deel van het boek vormt, ontkomt men er niet aan hier en daar een vraagteken te plaatsen.

Wat bijvoorbeeld te denken van conclusie 4,10:

„Het is echter niet verstandig om te trachten het managementproces te besturen door middel van het controleren van resultaten. De beslissing om corrigerend op te treden (om toezicht uit te oefenen of feedback te leveren) moet worden gebaseerd op het peil van vertrouwen.”

De hiërarchie in de jaren zeventig.

Omtrent de organisatiestructuur in de zeventig jaren voorspelt Argenti de terugval van een duizendjarige overheersing van de piramidale structuur. Nieuwe vormen, zoals de matrixstructuur en „de cel” zullen hun intrede doen. Aandacht wordt ook gevraagd voor de structuur van de begunstigden (eerder in de bespreking genoemd).

De begunstigden - bewakers van de doelen en supervisors van het management - kunnen zich doen bijstaan door de accountant en door een specialist, verder genoemd „monitor”, die namens begunstigden het management en de organisatie kritisch beoordeelt.

In de laatste hoofdstukken volgt dan de volledige beschrijving van MS-70 in negen stellingen als samenvatting van het voorafgaande.

Met behulp van een „management index” - een soort questionnaire met puntentelling - kan iedere manager zelf nagaan hoever hij (nog) afstaat van dit systeem.

Na het lezen van dit boek kan men opnieuw de vraag stellen of de pretenties van de schrijver reëel zijn.

Wordt hier een blauwdruk gepresenteerd van een model voor de toekomst met algemene geldigheid? De verwarrende introductie buiten beschouwing latende wordt ons hier naar mijn mening een schets voorgehouden van een „beheersingsregiem”²⁾, waarin bijzonder veel oversimplificaties ten tonele worden gevoerd. Als belangrijkste tekortkoming in deze schets zou ik dan ook willen noemen de oppervlakkige en gladde behandeling van de grote vraagstukken uit onze tijd (voor zover al door Argenti ter sprake gebracht).

Ik denk hierbij aan de toenemende complexiteit, veranderlijkheid en het dilemma individuele organisatie.

De lezer die de ontwikkelingen in de organisatieliteratuur de laatste jaren niet meer kon bijhouden, zal ongetwijfeld op een gemakkelijk toegankelijke wijze kennis kunnen nemen van enkele nieuwe gezichtspunten en ontwikkelingen.

²⁾ Term ontleend aan: Ontwikkelings- en beheersingsregiems in E.C.H. Marx en A. W. M. Teulings. Samenspel van managers en specialisten; Markaboek nr. 102, 1969.