

Te oordelen aan de brede stroom van literatuur die zich bezig houdt met vraagstukken van bedrijfsleiding, is er op dit gebied nogal iets in beweging. Zo er al geen sprake is van een managerial revolution à la Burnham, het kan niet worden ontkend dat het onderwerp management in populariteit weinig onderdoet voor direct costing, human relations of automation, althans zolang men de termen onvertaald laat. Teneinde de lezer enig inzicht te geven in de tijdschriftstof zullen wij de jaargang 1963 van „Management International” in grote lijnen de revue laten passeren. Dit periodiek verschijnt in 4 talen en staat onder de auspiciën van de IUC, in samenwerking met CIOS, EAMTC, TIMS en andere internationale verbanden, met een internationale redactie.¹⁾ Het wordt uitgegeven door de Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler in Wiesbaden; in principe met één nummer per twee maanden.

Van de 20 artikelen in de eerste vijf nummers die in 1963 verschenen hebben er drie betrekking op de Europese integratie. Dit onderwerp is wel van bijzonder groot belang voor het Europese bedrijfsleven, maar is niet typisch een vraagstuk van wetenschappelijke bedrijfsleiding. Dit neemt niet weg dat met name de tekst van het verslag dat Prof. Hallstein uitbracht in het Europese parlement begin 1963 over de onderhandelingen met betrekking tot de toetreding van Engeland, het afbreken ervan en de perspectieven na de breuk ook nu nog zeer lezenswaard is. De beschouwingen van Prof. von Wysocki aangaande de mogelijkheden tot internationale vergelijking van de belastingdruk, leiden tot de conclusie dat dit macro-economisch niet praktisch zinvol uit te voeren is. In de eerste plaats is belastingheffing grotendeels slechts een overheveling van koopkracht en betekent de term belastingdruk dus weinig in het kader van de totale nationale rijkdom. Ten aanzien van de spreiding van de totale belastingdruk over bedrijfstakken in de verschillende landen is weinig bekend. Bovendien zou die kennis weinig relevant zijn als men niet mede in aanmerking neemt de middelen welke de overheid ten bate van de betrokken bedrijfstak weer besteedt, de belasting die via excessieve tarieven van overheidsinstellingen of -bedrijven kan worden geheven, het kunnen afwentelen van heffingen etc. Kortom, de eindconclusie is terecht dat voor de individuele onderneming belastingvergelijking zal zijn ingebouwd in de netto-winstberekening van alternatieve internationale policies, waarbij vrijwel alle genoemde problemen zichzelf opheffen, en kennis omtrent de fiscale consequenties van de specifieke beleidsdaden het essentiële is.

Een drietal andere artikelen zijn overwegend beschrijvend van aard. Miller geeft een interessant verslag van wat hij waargenomen heeft van de organisatie en leiding in Japanse bedrijven. Hierover sprekende met personen die zelf geruime tijd in Japan hebben doorgebracht, is mij gebleken dat hij een aantal essentiële aspecten scherp heeft onderkend. Met de industrialisatie is er een modern paternalisme ontstaan, tot uitdrukking komend in volledige toewijding van het individu

¹⁾ IUC = The International University Contact for Management Education
 CIOS = Comité International de l'Organisation Scientifique
 EAMTC = European Association of Management Training Centres
 TIMS = The Institute of Management Sciences

aan de organisatie, dominerende betekenis van anciënniteit, collegiaal overleg in inner circles van het bedrijf om de organisatie te leiden. Vóór de tweede wereldoorlog was er een beperkt aantal onvoorstelbaar grote familie-concerns die het economische leven grotendeels beheersten. Officieel zijn die concerns nu ontbonden maar: old associations do not die easily, aldus Miller. Het is niet te verwonderen dat de hardwerkende en door traditie beschermde Japanse industrie, met een redelijk goed beheerste binnenlandse markt, zo's kracht kan ontwikkelen als concurrent in exportgebieden. Voor geïnteresseerden in achtergrond en mogelijke toekomstige ontwikkeling van de verhoudingen in de Japanse industrie een verhelderend artikel.

Van de twee andere meer beschrijvende artikelen is dat betreffende de Franse landbouw-coöperaties vooral voor deskundigen op dit gebied van belang, niet zozeer voor de doorsnee lezer. Prof. Holt van Trondheim geeft de resultaten van een onderzoek bij 29 bedrijven (100-4000 werknemers) inzake de methoden en procedures die worden gevolgd bij kapitaalinvesteringen. De gevonden resultaten zijn weinig opzienbarend. Het gebruik van manuals, plannen op lange termijn, investeringsbudgetten en dergelijke blijkt sterk te correleren met de grootte van de onderneming, slechts weinig met de aard van het bedrijf. Ook behoeft het geen verwondering te wekken dat het praktisch gebruik van discounted cash flow of MAPI technieken en het opstellen van post mortems (aangevende of een investering inderdaad het geprognoseerde rendement oplevert) nauwelijks voorkomen. Weinig nieuwe gezichtspunten dus.

Meer rechtstreeks in de lijn van dit periodiek liggen de beschouwingen over vraagstukken van vorming van leidinggevende arbeid in de onderneming. Een drietal bijdragen heeft op dit onderwerp betrekking, twee ervan zijn gebaseerd op concrete onderzoeken, respectievelijk in België en in de U.S.A. Zij leiden tot de uiteraard te verwachten conclusies: er moet meer aan gedaan worden, het moet bewust en systematisch worden aangepakt in de onderneming, de belangrijkste middelen zijn job rotation, on-the-job-training, werkgroepen, functiebeschrijvingen, delegatie van initiatief, externe cursussen. Het zijn zeker geen artikelen om te herlezen. Demarne beschrijft het door hem voorgestane Minimum Management Programme, duur 5 dagen en goed voor elk soort onderneming in elk land. Wat het programma precies inhoudt wordt niet vermeld, wel dat het een minimum is dat de breder opgezette trainingsschema's niet kan vervangen.

De wijze waarop de arbeid beloond dient te worden, teneinde tot de grootst mogelijke produktiviteit te geraken, is onderwerp van twee bijdragen. Hickson beschrijft een onderzoek in een Engelse metaalwarenfabriek, waar duidelijk bleek dat het tariefstelsel steeds leidde tot een onofficieel loonplafond dat de betrokken groep arbeiders zichzelf als limiet stelde. In het beschreven geval kon verkorting van beslist te ruime tarieftijden alleen bereikt worden door een basis tijdloon te garanderen met een variabele top, afhankelijk van gepresteerd werk gemeten aan de nieuwe tarieftijden. Gezien de op vele plaatsen te signaleren twijfel aan de juistheid van de stukwerk- of eenhedenverloning is dit een interessante case study.

Het tweede artikel heeft betrekking op de beloning van degenen die de top van de organisatie-pyramide bevolken. De vrij algemene schaarste aan managers, vooral in de leeftijdklasse van 40-50 jaar als gevolg van de jongste wereldoorlog, vergroot de noodzaak hieraan aandacht te schenken. Ondanks de opgenomen grafieken een vrij globale behandeling van het onderwerp.

Zoals men mocht verwachten wordt er in Management International ook aandacht besteed aan wat men in ons land - weinig exact uitgedrukt overigens - wel besliskunde noemt.

Belangrijk is het evenwichtige betoog van Prof. Weinwurm onder de titel „Measuring Uncertainty in Managerial Decision Making”. Nadat hij in navolging van Frank Knight onderscheid heeft gemaakt tussen risico en niet-kwantificeerbare onzekerheid, inventariseert hij hoever men thans is gevorderd met het meten van de laatstgenoemde onzekerheid. Enkele vooraanstaande Amerikaanse mathematici hebben de gedachte ontwikkeld dat ten behoeve van beslissingen in het gebied van de onzekerheid toch numerieke schema's of matrices moeten worden opgesteld. Aan alle mogelijke optredende situaties dient dan een waarschijnlijkheidscoëfficiënt te worden gegeven en een schatting van het ermee verbonden nut. De kritiek van Weinwurm heeft betrekking op het zeer persoonlijke karakter van deze methode, welke het subjectieve oordeel achter een scherm van pseudo-exactheid doet verdwijnen. Zijn samenvattend oordeel is: het onderzoek te stimuleren om een objectieve mathematische basis te vinden voor beslissen onder onzekerheid, maar niet halfweg toverformules uitspreken die een overmaat aan verwachtingen in de betekenis ervan oproepen. Intussen doorgaan met meer onzekerheden om te zetten in calculeerbare risico's, door zorgvuldige analyse van het verschijnsel, en met een verbetering van de analyse van cijfermateriaal als hulpmiddel om het gebied van de subjectiviteit bij een beslissingsvoorbereiding in te perken. Ook doorgaan met de operations research welke methoden tot beheersing van kwantificeerbare bedrijfsproblemen ontwerpt, veelal op de lagere niveaus van leiding.

Een verwant artikel is dat van Saleveson onder de titel „Of models, computers, and chief executives”. Met veel elan en weinig twijfel geschreven, biedt het een hart onder de riem van de velen die op het moeizame automatiseringspad zijn. Het geeft enkele goede voorbeelden van bedrijfsroutines die via model-bouw en automatisering tot betere beheersing leiden. Voor de bedrijfsleiding op lager niveau vooral van veel toenemend belang als zij via het computerprogramma snel antwoord kan krijgen op „wat als ik...” vragen; met andere woorden als zij de consequenties van alternatieven via de machine à tempo voor zich ziet. De eerder besproken bijdrage van Prof. Weinwurm is nuttig tegenwicht voor de optimistische gedachtenspinsels van Saleveson ten aanzien van de computer in de conferentiekamer van de topleider in 1974.

Van Cohen en Miller is er tenslotte nog een beschrijving te vermelden van het Carnegie Tech. Management Game. Dit bedrijfsspel wordt steeds verder ontwikkeld, teneinde ook het ontwerpen van een informatiesysteem voor de leiding en controles op de uitvoering van richtlijnen in te bouwen. Daarnaast streeft men ernaar om vaste programma-onderdelen variabel te maken, indien de spelers zich teveel gebonden voelen, en bij voorbeeld een gegeven levertijdenprogramma nader willen analyseren en beïnvloeden.

Van de nog overblijvende onderwerpen welke in de doorgenomen afleveringen van Management International werden behandeld, is er één getiteld: „Brauchen wir den Unternehmer noch?”. De auteur Prof. Marx, houdt vrij sterk vast aan de ondernemer = kapitaalrisicodrager definitie. Hij meent dat de top managers van vandaag deze functie vervullen en in de economie van de vrije wereld niet weg te denken zijn. Het artikel is meer dogmatisch dan opzienbarend.

Prof. Hardach signaleert de toenemende betekenis (in Duitsland?) van Wirt-

schaftsverbande. Enerzijds door het gebruik dat de individuele bedrijven er van maken om hun specifieke belangen te bevorderen of door gezamenlijke aanpak rationeler bepaalde functies te doen uitoefenen. Anderzijds door de bindingen die de enkele bedrijven gaan ondervinden door de richtlijnen inzake vele onderwerpen die de vereniging gaat regelen.

Het ontstaan van een nieuwe wetenschap, organisatie-psychologie, wordt gesignaleerd door Bass. De betekenis hiervan wordt niet erg overtuigend geadstrueerd. Een experiment dat heeft aangetoond dat een subalterne leider ernstig in zijn creativiteit wordt gestoord als zijn baas een dreigende houding aanneemt en zijn ondergeschikten ontevreden zijn, is een open deur. Wel blijkt uit deze beschouwingen weer hoe experimenteer-freudig men in de Verenigde Staten is met name ook op het gebied van menselijk gedrag. Tenslotte valt nog te vermelden een uiteenzetting van Mellin betreffende de functie van de „industrial engineer” bij de United Air Lines. Het is niet zozeer een conceptie van een functie, als wel een beschrijving van een aantal heterogene taken die in het genoemde bedrijf onder één hoofd zijn samengebracht.

Afgezien van personalia, verslagen of aankondigingen van conferenties, excerpten van artikelen of boeken op het gebied van wetenschappelijke bedrijfsleiding heeft hiermede in vogelvlucht de inhoud van bijna een jaargang de revue gepasseerd. Is er thans een samenvattend oordeel te geven? Naar het oordeel van Uw recensent is een te groot deel van de stof niet typisch materie voor een tijdschrift dat zich richt op de problematiek van wetenschappelijke bedrijfsleiding, òf alleen aanbevolen lectuur voor degene die erg veel tijd heeft en zich niet tot het beste alleen hoeft te beperken. Zoals zo dikwijls het geval is met periodieken, treft men er bij tijd en wijle een bijzonder stimulerend artikel in aan, waarvoor men dan wel veel voor lief wil nemen. Of men dat dan in dit geval niet te duur betaalt met f 6.50 voor elk nummer van hooguit 40 pagina's netto (in één taal gerekend), is aan veel twijfel onderhevig. Hoewel een Europese uitgave, was het merendeel der auteurs over onderwerpen van wetenschappelijke bedrijfsleiding van Amerikaanse origine. Rechtstreekse kennisneming van Amerikaanse tijdschriften als Harvard Business Review of van publikaties van de American Management Association biedt meer kans op interessant materiaal dan Management International. Blijft nog over als argument tot steun aan en belangstelling voor dit blad, dat men aldus op de hoogte blijft van de Europese activiteiten in deze sfeer en een platform openhoudt voor een gebied waarop zich ook in Europa nog veel interessante ontwikkelingen zullen kunnen voordoen.