

MULTIPLE MANAGEMENT

door A. Wattel, econ. drs.

Dit artikel is te beschouwen als een verslag over het „multiple management” systeem, dat in Noord-Amerika grote bekendheid en ook een zekere navolging heeft gekregen, na de invoering ervan in de McCormickfabriek te Baltimore.¹⁾

„Multiple management” berust op het streven om leiders van elk niveau in de onderneming zoveel mogelijk te betrekken bij het algemene bedrijfsbeleid en daardoor jongeren zo vroeg mogelijk voor te bereiden op een topfunctie, waarbij de leeftijd ondergeschikt wordt geacht aan de individueel gebleken capaciteiten. De bedoeling daarvan is niet om oudere en meer ervaren functionarissen te passeren, maar om een regelmatige stroom van frisse ideeën te krijgen en een personele reserve voor opvolging en uitbreiding te kweken.

Het systeem bestaat in de eerste plaats uit een aantal „auxiliary boards” die in zichzelf autonoom zijn en ten opzichte van de „president” en „boards of directors” een adviserende bevoegdheid hebben. De hoogste instantie in de onderneming is de „president” die onder de „board of directors”, hier „senior board” genoemd, staat. Hij wordt ongevraagd en gevraagd geadviseerd door een „junior board of executives”, een „factory board of executives” en een „sales board”. Het systeem bestaat voorts uit het zoveel mogelijk betrekken en interesseren van het gehele personeel bij de gang van zaken in en met de onderneming, het opvangen van nieuwe personeelsleden door „sponsorship”, periodieke „merit rating” gecombineerd met een suggestiesysteem voor al het personeel en grote nadruk op een „two way communication” tussen arbeiders en leiderslagen daarboven.

We geven thans een overzicht van samenstelling en werkwijze van de hierboven genoemde „boards”.

„Junior board”

McCormick & Company werd in 1889 opgericht door Willoughby M. McCormick, toen hij in Baltimore een specerijenmalerij en theemeleerderij begon, aanvankelijk met twee arbeiders. Er volgde een voorspoedige groei. In 1932 werd Charles P. McCormick tot „president” benoemd na het overlijden van zijn oom. Enkele maanden daarvoor had de oprichter de „board of directors” voorgesteld een aanzienlijke loonsverlaging door te voeren, dat in zijn ogen het laatste redmiddel was om de onderneming de crisis te doen overleven.

De jonge McCormick had gedurende vijftien jaar alle afdelingen van het bedrijf doorlopen onder directe leiding van zijn oom. Hij had talloze malen getracht om zijn ideeën over menselijke verhoudingen in een bedrijf ingang te doen vinden bij zijn oom, maar was daar niet in geslaagd. De oprichter trad zeer autoritair op en geloofde in éénmansleiding, ook van een miljoenenzaak. Mede door het seizoenmatige karakter van het bedrijf, wat drie maal per jaar ontslag tot gevolg had, waren de menselijke verhoudingen in het bedrijf slecht en was de productiviteit laag.

¹⁾ De gegevens voor dit artikel werden verzameld tijdens een bezoek aan het hoofdkantoor en de fabriek van deze onderneming te Baltimore in 1956, waarbij gelegenheid was met de „president”, „vice-presidents”, „managers” en leden van de „boards”, alsmede met een lid van de familie McCormick en met andere personen te Baltimore uitvoerig van gedachten te wisselen over dit systeem.

De nieuwe „president” bracht onmiddellijk zijn ideeën tot uitvoering. Hij wist de „board of directors” er toe te bewegen de loonsverlaging niet te doen doorgaan; al het personeel werd bijeen geroepen en hen werd medegedeeld dat het voortbestaan van het bedrijf en dus ook van hun werkgelegenheid, in hun eigen handen lag, daar productieverhoging en lagere kosten het laatste redmiddel waren. Tegelijkertijd werd aangekondigd dat de werktijd van 56 op 45 uren per week werd gebracht en dat de lonen met 10 % werden verhoogd. Voorts werd beloofd dat het personeel over de gang van zaken van de onderneming zou worden ingelicht en dat het bij de leiding betrokken zou worden. Door deze maatregelen was het bedrijf er binnen een jaar bovenop. In hetzelfde jaar stelde Charles P. McCormick de „junior board” in. Hij kwam hiertoe omdat de „senior board” onder het autoritaire optreden van zijn oom tot een college van jazeggers was uitgegroeid, die of niet meer in staat waren het bedrijfsbelang uit de gezichtshoek van het gehele bedrijf te zien, daar zij niet gewend waren verder dan hun eigen afdeling te kijken, of nooit voldoende waren ingelicht. Voorts was hij tot de conclusie gekomen dat minder dan de helft van de capaciteiten der leiders werd aangewend. Uit de kringen der „assistant department managers” benoemde hij een „junior board of executives” van zeventien leden, met de opdracht het bedrijf mede te gaan leiden door het al of niet gevraagd geven van adviezen aan de „senior board” en aan de „president”. Alleen die adviezen mogen doorgegeven worden, die door de „junior board” eerst met algemene stemmen worden aanvaard. Zij kunnen zich met alle zaken bemoeien, behalve met werktijden, salarissen en lonen. De „junior board” heeft toegang tot alle gegevens waarover de „senior board” en de „president” kunnen beschikken. Bovendien wordt deze „board” op de hoogte gehouden van alle problemen die de aandacht van de „senior board” en van de „president” hebben.

De „junior board” heeft zijn eigen statuten en reglement samengesteld en treedt in zichzelf autonoom op. Na de eerste samenstelling in 1932 heeft de „junior board” zelf over de vervanging van de leden beslist zonder invloed van buiten. Elke zes maanden vindt er op grond van een systeem van onderling „merit rating” een wisseling in het lidmaatschap plaats, waarop ik hieronder nog terugkom. Er zijn ten hoogste twaalf gewone leden en acht toegevoegde leden, die geen stemrecht hebben. In de statuten van de „junior board” staat vermeld dat de voornaamste doeleinden zijn: het mede leiding geven aan de onderneming als geheel, het betrekken van en het opleiden en oefenen van jongeren in „overall company operation” en het dienen als een „clearing house” voor ideeën en forum voor het uitdrukken van opinies. De „junior board” verkiest periodiek een voorzitter en een secretaris. Voorts zijn er vaste en tijdelijke commissies. Het „executieve committee” dat bestaat uit de drie gewone leden, die het hoogst staan in de onderlinge merit rating, en de voorzitter van de „junior board” bespreken met de „senior board” alle aanbevelingen, die door de „juniors” met algemene stemmen zijn aanvaard en brengen daarover verslag uit in de eerstvolgende vergadering. Bovendien waren er tijdens mijn bezoek nog de volgende commissies: „methods and efficiency”, „marketing” en „human relations”. Voorts heeft elk van de „auxiliary boards” een vaste commissie voor het lidmaatschap, waarover verderop nog meer.

„Factory board”

Toen de „junior board” levensvatbaar bleek, is men overgegaan tot de

instelling van een „factory board”, die op analoge wijze is samengesteld uit personen die een functie bekleden in een van de fabrieksafdelingen, voornamelijk „foremen” en „assistant foremen”. Deze „board” werkt op overeenkomstige wijze als de „junior board”, maar besteedt in de eerste plaats aandacht aan problemen in de fabriek. Behalve dezelfde vaste commissies, ontmoette ik hier commissies voor „housekeeping”, „methods” en „economics”.

„Sales board”

Als derde „board” werd de „sales board” ingesteld. Deze bestaat uit tien gewone en vijf toegevoegde leden uit de gelederen der vertegenwoordigers. Dit zijn de „outside members” die op gelijke wijze gekozen worden als de beide andere „auxiliary boards”. Bovendien zijn er vijf „inside members”, die jaarlijks door de „senior board” worden aangewezen uit kandidaten van de verkoop-, reclame-, en handelsafdelingen op het hoofdkantoor. Oorspronkelijk werd dit zo opgezet, omdat men van een „board” van uitsluitend verkopers alleen maar wilde ideeën of eenzijdige critiek verwachtte. Bovendien was in die tijd — ongeveer twintig jaar geleden — van een coördinatie van verkoopdienst en de zojuist genoemde afdelingen nog weinig sprake. Deze opzet is echter zo goed gebleken dat ze tot op heden is gehandhaafd.

De interne regeling van de „sales board” is aangepast aan het feit dat de leden en de kandidaten daarvoor, in totaal ongeveer 300 personen, over de gehele Verenigde Staten verspreid werken.

De andere „boards” vergaderen tenminste tweemaal per maand, en wel elk in een eigen vergaderzaal op het hoofdkantoor. De vergaderingen der commissies vinden tussendoor plaats. Uit de aard der zaak is deze opzet bij de „sales board” niet mogelijk. Deze vergadert dan ook twee maal per jaar gedurende een gehele week op een conferentieoord. Tussendoor werken een aantal commissies, die per brief en telefoon contact houden. Alle notulen van de „sales board” en rapporten van de commissies worden onverwijld aan alle leden van de verkoopstaf toegezonden. Op hun beurt sturen deze personen opmerkingen en suggesties per brief naar de commissies en naar de „corresponding secretary” van deze „board”.

„Senior board”

De „senior board” vervult dezelfde functie als de gebruikelijke „board of directors” in een Amerikaanse „corporation”. Sinds de instelling van de „auxiliary boards” heeft men er strikt de hand aan gehouden, dat alleen degenen, die daarvan lid zijn geweest in aanmerking komen voor een benoeming in de „senior board”. De aandeelhouders hebben de bevoegdheid om bovendien personen in de „senior board” te benoemen, die geen functie in het bedrijf bekleden. De verkiezing van leden van de „senior board” geschiedt jaarlijks. Er is geen beperking op herverkiezing. Charles P. McCormick de „father of multiple management” was tot vorig jaar „president” en „chairman of the senior board”. Deze twee functies zijn nu gescheiden. De nieuwe „president” is zelf als 't ware een product van het „multiple management” systeem.

Onderlinge „merit-rating” in de „auxiliary boards”

Het lidmaatschap van de „auxiliary boards” is gebaseerd op een systeem van onderlinge merit rating. Bij de oprichting van de „boards” zijn

de leden voor de eerste maal aangewezen. Daarna is er elke zes maanden — in de „sales board” elk jaar — een wijziging, waarbij drie leden aftreden en vervangen worden. Elk half jaar maakt ieder lid een „merit rating” van elk ander lid. Dit gebeurt schriftelijk en onder geheimhoudingsplicht van de individuele leden tegenover elkaar. De secretaris van de „senior board” verwerkt de gegevens tot een rangorde. Hij is tot volstrekte geheimhouding van de grondgegevens verplicht en geeft alleen de rangorde door aan het „election committee” van de betreffende „board”. Aan het systeem van merit rating en aan de formulieren worden voortdurend wijzigingen aangebracht, in het bijzonder aan de numerieke verwerking van de graderingen. Op het hierbij gevoegde formulier wordt aangegeven hoe de individuele leden elkaar vorig jaar beoordeelden.²⁾

De zes leden die bij deze periodieke onderlinge beoordeling bovenaan staan vormen een van de vaste commissies van een „board”, namelijk het „election committee”. Degenen die het laagst uitkomen bij deze „merit rating” treden af en zijn de eerstvolgende zes maanden niet herbenoembaar. Het „election committee” benoemt elk half jaar de drie nieuwe leden uit een lijst van kandidaten, enz. Het principe van roterend lidmaatschap wordt nog versterkt door de praktijk, doordat een gewoon lid dat twee jaar zitting heeft en geen lid is van het „election committee”, de „top six” dus, een van de drie aftredende leden is. De „boards” hebben als regel twaalf gewone leden en acht toegevoegde leden. De bovenstaande regeling geldt voor de gewone leden. De toegevoegde leden worden door het „election committee” aangewezen uit een informele lijst en mogen niet langer dan drie achtereenvolgende maanden lid zijn. Het toegevoegd lidmaatschap heeft dus het sterkst het karakter van „management development”.

²⁾ Op het moment van mijn bezoek was de numerieke verwerking in zijn geheel op de helling genomen. Door tijdgebrek was het mij niet mogelijk om vroegere methoden te onderzoeken.

JUNIOR AND FACTORY BOARD RATING FORM

Rating of	By	Date	Poor E	Fair D	Average C	Above Average B	Excellent A
ACHIEVEMENT This is the quality of "getting results" in connection with a project, a plan, or item of work. We are not considering under this quality whether the man initiated a project or other work. We are concerned merely with the degree of thoroughness with which he completes a problem.	Appears to have difficulty in following through on projects.	Usually achieves partial results from the projects he undertakes.	Achieves results from the projects he undertakes. Follows through on problems.	Achieves above average results with a high degree of thoroughness.	Consistently outstanding in his ability to achieve results. Exceptionally thorough in working out projects.		
EMOTIONAL STABILITY This is the quality of being grown up mentally as well as physically. There are several yardsticks to be considered. For example, a man with well-developed maturity 1) Works well under pressure without becoming overly tense. 2) Is sure of his ability to handle anything that comes his way. 3) Has self-confidence to take a temporary defeat in stride.	Appears to become overly tense and to lack confidence when under pressure.	May become moody or excited when things do not go along smoothly.	Calm and confident under routine conditions and in most emergencies.	Self-assured and calm. Shows very good self-control. Able to accept reverses. Adjusts well to new situations.	Consistently self-assured and calm. Shows an exceptionally high degree of maturity.		

JUNIOR AND FACTORY BOARD RATING FORM

Rating of	By				Date
	Poor E	Fair D	Average C	Above Average B	
HUMAN RELATIONS This is more than merely "getting along with people." Ask yourself "Is he the kind of man to whom others take their problems, knowing that he will be tolerant, understanding and helpful?" "Is he consistently kind, without being soft?" Everyone has a "bad day" now and then. Some people let their inner feelings affect their outer actions to a greater degree than others.	Shows an intolerance and lack of understanding of the problems of others.	Self concern appears at times to affect his ability to work well with others.	Usually exhibits good relationship with others. Friendly and warm.	Shows a high ability to work with others.	Shows an outstanding skill in working with others. Possesses an exceptional ability in developing and inspiring others.
JUDGMENT This is the quality of being able to see things as they are without being confused by wishful thinking or preconceived notions. An executive must have imagination and vision but he must keep his feet on the ground. He must be practical and direct.	Appears to have difficulty in making decisions. May be swayed by the opinions of others.	Has some difficulty in working toward logical solutions to problems. Decisions are not always based on facts.	Usually makes sound decisions. Grasps overall problems.	Gets quickly to the heart of a problem and considers it in a practical and realistic way.	Shows outstanding wisdom and ability to make decisions.

JUNIOR AND FACTORY BOARD RATING FORM

Rating of	By				Date	
	Poor E	Fair D	Average C	Above Average B	Excellent A	
TEAMWORK Results achieved through intelligent, joint action. A top team player - a man more interested in seeing the team make a touchdown than in carrying the ball. One who gives best efforts and full support to committees.	Appears to have difficulty in achieving results through committee or board activities.	Needs some pressure to follow through on group projects; however, when he gets started usually follows through.	Works willingly with others and usually accomplishes required results.	A good team worker. Can be relied upon to work in harmony with others. Follows through well on projects.	Exceptionally successful in working with others. Not only works well with groups but exhibits outstanding leadership abilities.	
VISION Consider: the ability to foresee future conditions and long-term effect of present actions, the ability to suggest action affecting a long-term program.	Has not developed the ability to consider the effects of future conditions in planning a long-term program.	Is usually limited in his ability to plan ahead, although occasionally he appears able to so.	Possesses an average amount of creative ability. Plans are usually thought out with an eye to the future.	Quick to grasp situations and plan in terms of the future.	Outstanding ability to plan work ahead. Makes original contributions for future business progress.	

De lijst met kandidaten voor nieuwe gewone leden, waaruit het „election committee” een keuze moet doen is formeel. Hierop komen voor:

1. alle vroegere gewone leden en
2. alle toegevoegde leden die in totaal reeds twaalf maanden als zodanig zitting hebben gehad.

Als bij een halfjaarlijkse „merit rating” een toegevoegd lid bij de hoogste zes uitkomt wordt hij direct gewoon lid, ongeacht de tijd die hij in totaal voordien toegevoegd lid is geweest.

De „boards” zijn dus zichzelf continuerende colleges met uitzondering van de „inside members” van het „sales board”, die jaarlijks door de „senior board” worden aangewezen.

Het lidmaatschap van een „board” is zeker niet als een erefunctie te beschouwen. Het eist vrij veel tijd, terwijl alle leden een volledige functie in het bedrijf bekleden. Er wordt een presentiegeld per vergadering betaald van \$ 40.—. Bovendien ontvangen alle leden van de „auxiliary boards” een hoger aandeel in de winst dan andere functionarissen. Dubbel lidmaatschap is statuair verboden.

„Sponsorship” en algemene „merit rating” door de leiding

Ieder personeelslid dat nieuw bij McCormick komt, valt gedurende het eerste jaar onder een „sponsorship” programma. De leden van de „auxiliary boards” alsmede vroegere gewone en toegevoegde leden daarvan, treden om de beurt als „sponsor” op van nieuwe personeelsleden. Om de twee maanden wisselen de „sponsors” zodat elk nieuw personeelslid tenminste zes raadgevers krijgt, die hem helpen zijn weg te vinden in het bedrijf. Het is bovendien de taak van de „sponsor” om uit te zoeken welke belangstelling en capaciteiten de nieuwe personeelsleden hebben. De gesprekken met de „sponsor” hebben tenminste een maal in de veertien dagen en ten hoogste twee maal in de week plaats.

Als een nieuw personeelslid ideeën of suggesties heeft voor de onderneming kan hij deze met zijn „sponsor” bespreken, die ze daarna op verzoek doorgeeft aan de „junior board”. Na de behandeling in deze „board”, krijgt de betrokkene daarover een verslag van zijn „sponsor”. Van het al of niet toepassen van zijn idee wordt hij volledig op de hoogte gehouden.

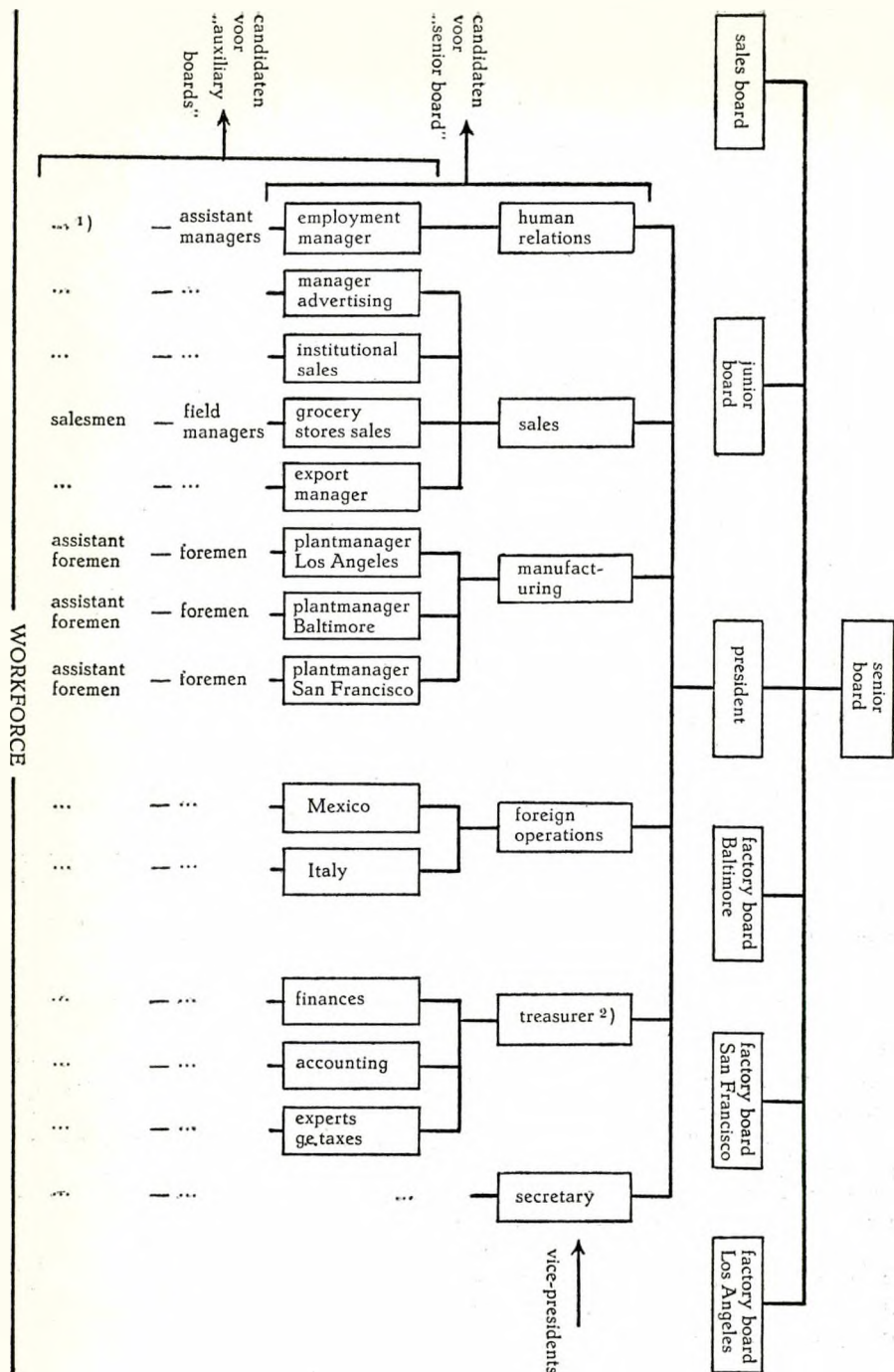
Voor het gehele personeel vindt er voorts per half jaar een „merit rating” plaats door de naasthogere in de hiërarchie, waarin het aantal en de aard der ingediende ideeën ook tot uiting komt. Deze „merit rating” staat geheel los van de onderlinge beoordeling in de „auxiliary boards”, die dus niet door de leiding geschiedt en bovendien geheim is.

De „sponsors” die lid van de „auxiliary boards” zijn, zoeken bij de uitoefening van hun taak als leidsman voor de nieuwkomers naar personen, die in de toekomst op de informele lijst van kandidaten voor het toegevoegd lidmaatschap van één van de „boards” geplaatst kunnen worden.

„Sponsorship” en „merit rating” hebben de bedoeling de barrière tussen de leiding en onderste laag van uitvoerende arbeiders zoveel mogelijk te doorbreken en al het aanwezige talent zoveel mogelijk te benutten. Zelfs de laagst geclassificeerde handlanger valt onder dit systeem.

Aard van het McCormickbedrijf en interne organisatie.

De McCormickonderneming heeft zich ontwikkeld tot een middelgroot bedrijf. Het aantal artikelen dat geproduceerd wordt, heeft zich in de loop der jaren sterk uitgebreid. Bij de specerijen en thee zijn nu extracten,



1) ... = niet verder uitgewerkt.

2) De „treasurer“ vervult tevens de taak van de functionaris, die men meestal met „controller“ aanduidt. Met het „budgetcommittee“ stelt hij maandelijks het verkoopplan vast.

pharmaceutische artikelen, insectenbestrijdingsmiddelen en oplosbare kunstmestsoorten voor huis- en tuingebruik gekomen. De omzet bedroeg vorig jaar ongeveer \$ 40.000.000,—. Het aantal personeelsleden ligt tussen de 1500 en 2000. Men heeft vestigingen in de Verenigde Staten, Mexico en Italië.

Op het hoofdkantoor en in de fabriek te Baltimore werken bijna 600 personen, waarvan er ongeveer 55 roteren als gewoon of toegevoegd lid van een van de „auxiliary boards”.

Tijdens mijn bezoek was een adviesbureau bezig met het maken van functiebeschrijvingen en het vastleggen van de formele organisatie van de gehele onderneming, voor de eerste maal in de geschiedenis van McCormick. Het hierbij gevoegde schema geeft de indruk weer die ik op grond van mijn informatie kreeg. De vestiging te San Francisco werd in 1947 verkregen door overname van een concurrerende fabriek. Charles P. McCormick heeft daar toen ook direct het „multiple management” systeem ingevoerd. Hij heeft hiermee bewezen dat zijn systeem niet alleen toepasbaar is in een onderneming waar geen vakbeweging optreedt. Critici hadden namelijk voorspeld dat „multiple management” alleen mogelijk is zolang de vakbeweging zijn intrede niet heeft gedaan. In de fabriek te San Francisco was en is men aangesloten bij een van de als zeer ongemakkelijk bekend staande vakbewegingen, terwijl de „factory board” er met succes werkt.

Het structuurpatroon van de McCormickonderneming geeft het beeld van lijnorganisatie met een begin van lijn- en staforganisatie. Het „multiple management” systeem verzwakt de lijnorganisatie niet, daar de „boards” geen uitvoerende macht hebben. Als één van de „auxiliary boards” met algemene stemmen een aanbeveling heeft opgesteld, waarvan de uitvoering binnen de bevoegdheid van een afdelingshoofd ligt, dan neemt men eerst contact met de betrokken chef op. Indien de „board” met deze chef tot overeenstemming komt, heeft de „board” er verder niet meer mee te maken. Indien het overleg niet tot resultaat leidt, wordt het advies van de „board” met medeweten van de afdelingschef doorgezonden naar de „senior board”. Deze „board” gaat eventueel over tot actie door middel van de „president” of stelt de afdelingschef in het gelijk. De aanbevelingen van de „auxiliary boards” die niet binnen de bevoegdheid van een afdelingschef liggen gaan direct naar de „senior board”. Na goedkeuring draagt de lijnorganisatie de verantwoordelijkheid voor de uitvoering.

Alle „boards” zenden notulen van hun vergaderingen aan elkaars leden. Elke „board meeting” wordt bijgewoond door een vertegenwoordiger van elk van de andere „boards”. Nu en dan verwisselen leden van twee „boards” van zetel. De „president” heeft voorts als toehoorder toegang tot alle vergaderingen en leest de notulen van alle „boards”. Het komt voor dat de „senior board” de bestudering van bepaalde problemen aan de „junior board” overdraagt.

„Mutitple Management”: integratie van „management development” en communicatiesysteem in de bedrijfsstructuur.

Het systeem van „auxiliary boards” als vormingsinstituut voor toekomstige leiders wordt nog aangevuld door het optreden van een psychologisch adviseur. Deze heeft van tijd tot tijd vertrouwelijke gesprekken met alle personeelsleden. Op grond van zijn adviezen worden periodiek degenen die dit nodig hebben en het wensen, in de gelegenheid gesteld bepaalde „management development” cursussen buiten het bedrijf te volgen, bv. bij de American Management Association.

Voorts worden alle personen die tot de laagste leidinggevende groep behoren wekelijks voor een gesprek over menselijke verhoudingen gedurende een uur op de personeelafdeling geroepen.

Eenmaal per maand wordt al het personeel bijeengeroepen voor een vergadering onder leiding van de voorzitter van de „factory board”. Iedereen kan dan vragen stellen en de leiding brengt verslag uit over de gang van zaken. Alle „boardmembers” zijn bij deze maandelijkse bijeenkomst aanwezig.

Slotopmerkingen

Het „multiple management” systeem bevat vele dingen die in het moderne personeelbeleid langzamerhand gemeengoed zijn geworden. Charles P. McCormick was echter vlak na de crisisjaren een pionier op dit gebied en naar mijn mening staan vele bedrijven van dezelfde omvang nog bij de McCormickonderneming achter wat betreft de integratie in de toepassing van verschillende moderne denkbeelden over menselijke verhoudingen in een bedrijf.

Financieel heeft dit systeem ook geen windeieren gelegd. De „junior board” had bv. tot vorig jaar meer dan twee duizend formele aanbevelingen bij de „senior board” ingediend, waarvan er slechts enkele tientallen zijn afgewezen of geen hout sneden na uitvoering. Het eerste wat de „junior board” destijds voorstelde was een doelmatiger en aantrekkelijker verpakking van specerijen. Dit had een enorme omzetverhoging tot gevolg.³⁾

De verschillende „factory boards” blijken een voortdurende bron van productieverbeteringen en -besparingen te zijn.

Er is in Amerika veel bewondering voor het initiatief van McCormick, maar ook veel misverstand. De critiek dat alle belangrijke beslissingen door een groep worden genomen, zodat niemand meer persoonlijk verantwoordelijk gesteld kan worden, gaat niet op, zoals na het bovenstaande duidelijk zal zijn. Of het tijdverlies dat het vele vergaderen meebrengt meer dan gecompenseerd wordt door de betere communicatie en breder kijk van alle leiders valt moeilijk te beoordelen.

Een aantal andere ondernemingen heeft soortgelijke systemen ingevoerd. Men vergelijkt „multiple management” in Amerika graag met atletiekbeoefening. De regels van het spel gelden zowel voor de spelers, als voor „coaches” en de „athletic director”. Iedereen moet de signalen begrijpen en voor zijn eigen positie zorgen, echter niet zonder rekening te houden met de posities van de andere spelers.

³⁾ Zie ook „Multiple Management” door Charles P. McCormick, Harper and Brothers New York, vijf drukken 1949-1951 of de Bantam pocket book edition „The Power of People”, New York 1952. Voor zover de organisatorische gegevens in dit artikel afwijken van hetgeen in dit boek wordt vermeld, moet hetgeen ik heb geschreven als de ontwikkeling worden beschouwd tot augustus 1956.