

Kwaliteit van het management

In de laatste twintig jaar zijn er zeker ook zo'n twintig management-theorieën ontwikkeld, waarvan sommige praktisch zijn vergeten en andere nog in volle fleur hun ronde doen in het congressen-circuit. Praktisch vergeten zijn bij voorbeeld 'management by objectives', de 'T-groepen', de 'Y-theorie' en dergelijke, terwijl daarentegenover 'excellence', de 'one minute manager' en de 'intrapreneur' nog volop bijdragen tot de roem en welvaart van hun uitvinders. De korte levenscyclus van de meeste management-theorieën duidt erop dat veel ervan een modeverschijnsel zijn, gepaard gaande met een kortstondig enthousiasme. Maar er zijn natuurlijk altijd bruikbare elementen, waarvan een onderneming een combinatie kan maken, die meer permanent past bij de eigen situatie en levensstijl.

Daarbij moet worden vooropgesteld dat de meeste management-filosofieën niet rechtstreeks de kwaliteit van het management aanpakken. Zij willen veeleer bepaalde condities scheppen, waardoor een reeds veronderstelde kwaliteit kan worden verbeterd.

Hoe kan zo'n 'mix' gericht op kwaliteitsverbetering eruit zien? Laat mij een programma geven dat in de praktijk van mijn eigen onderneming redelijk succesvol werkt. Het omvat acht punten.

Ten eerste: schep een overzichtelijke situatie. In dit opzicht was voor ons in 1981 de boodschap van Arthur D. Little over de 'business units' een Godsge-schenk. Na een omvangrijke reorganisatie, gepaard gaande met wat Amerikanen eufemistisch 'demassing' noemen, is nu de gehele onderneming opgedeeld in een reeks 'business units'. De grote voordelen daarvan zijn dat de 'business-unit'-manager zijn markt door en door kent, zich vereenzelvigd met zijn produkt, het allemaal als ondernemer zelf moet doen en zonder excuses verantwoordelijk is voor het resultaat. Nadelen zijn er natuurlijk ook, zoals het domineren van korte-termijnvisies, een platte organisatie en dus veel werk voor de top en minder carrièremogelijkheden.

Vervolgens: houdt de verbindingslijnen kort. Dit betekent een voorkeur voor lijn boven staf. Natuurlijk kan het niet helemaal zonder staf, maar de betreffenden moeten in hun discipline een duidelijk kennisoverzicht hebben, bij voorkeur verdiept met ervaring elders in de onderneming.

Als derde punt kan het 'back to basics' niet ontbreken. Na veel leergeld ben ik ervan overtuigd dat alles wat redelijke uitvinders en onderzoekers bedenken ook te maken en zelfs te verkopen is, mits men er maar genoeg mensen en geld

J.E. Andriessen



voor inzet. Maar het kan wel verlamdend werken op de rest van de organisatie. De enige methode is dan ook een rigoureuze mijlpalen-systeem met een onverbidde-lijke stop als de volgende geplande afstand niet wordt gehaald.

Als vierde element geldt: tracht je managers mee te krijgen op een eenvoudig programma van actie. Bij ons was dat de simpele gedachte dat na een goede tijd doorgaans een slechte komt, dus moet nu het huis op orde worden gebracht. Deze leuze is blijkbaar populair geworden, want ik vond haar later terug in de *Economic Outlook* van december 1985 van de OESO (blz. XIV). In ieder geval heeft het bij ons veel losgemaakt. Oude fabrieken en kantoren worden vernieuwd, verplaatst of gesplitst, marktsituaties aangepakt, de organisatie verbeterd, kortom er is zoveel in gang gezet dat we er tijdens de huidige 'opswing' wel niet klaar mee zullen komen.

Nummer vijf is het volgende: breng iets in de organisatie, waar praktisch iedereen voor lange tijd de tanden in kan zetten. In dit opzicht hadden wij het geluk in 1983 in de Verenigde Staten aan te lopen tegen de statistische kwaliteitsbeheersing, tegenwoordig aangeduid als 'Total Quality Control', 'Just in Time' of 'MANS'. Twee nauw verbonden elementen in deze wel zeer oude management-filosofie spreken onze managers geweldig aan. Ten eerste, dat ook buiten het financiële vlak talloze dingen zijn te meten, te registreren en onder controle te krijgen. En vervolgens dat het systeem de participatie en inbreng van velen vereist, waarbij bovendien de noodzaak van verdere training naar voren komt. Onze versie, aangeduid met 'Quality and reliability through expertise and teamwork'

(Quartet), blijkt te werken in een reeks van landen voor zowel productie- als administratieve processen.

Het zesde punt betreft het geven van voldoende financiële arm-slag aan alle 'business units', dus het financieren van alle vaste activa en een deel van het werkkapitaal met risicodragend kapitaal. Voor het overige moeten de investeringsbeslissingen en de 'treasury' gecentraliseerd blijven.

Vervolgens is het nodig aansporingen ('incentives') in te bouwen als men de manager wil aanspreken op zijn verantwoordelijkheid voor het resultaat. Dit kan gebeuren met een eenvoudig systeem, waarbij de realisatie wordt vergeleken met het door het management zelf gemaakte budget of lange-termijnplan.

Het laatste punt is wel het moeilijkste, want verhalen over bedrijfscultuur en de z.g. 'shared values' maken mij altijd wat nerveus. Toch is het nodig hierover vast te leggen en dit zo mogelijk te koppelen aan een 'corporate identity'-programma.

Kenner van de management-theorieën zullen in het voorgaande niets nieuws ontdekken. Hoogstens dat van een aantal onderdelen een combinatie is gemaakt, toegesneden op een bepaalde onderneming en dat het allemaal wel erg eenvoudig wordt gesteld. Maar het werkt.

Is ten slotte het verkrijgen van kwaliteit in het management alleen het scheppen van een aantal voorwaarden? Of anders gezegd: de managers zo vrij mogelijk laten in een enigszins geconditioneerde ruimte? Ja, bijna, maar er komt toch nog iets bij. Regelmatig moet je met hen in contact zijn. En ten minste één maal per jaar moet je de toplaag (zo'n 1 à 2% van het totaal) stuk voor stuk zorgvuldig beoordelen, hun verdere training en educatie regelen en hun loopbaanmogelijkheden verder plannen. Er is mij wel eens verteld dat in een ongenoemd, doch zeer groot concern een manager, verantwoordelijk voor een omzet van zo'n \$ 200 mln., twee maal per jaar voor tien minuten in de Raad van Bestuur mag verschijnen met maximaal 10 dia's, voorgekookt door de staf. Zo moet het dus niet!

Dit artikel is een bewerking van een inleiding op 21 januari 1986 voor het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen.