

## LEES/STUDIEWIJZER

# ACKHOFF'S BEST: HIS CLASSIC WRITINGS ON MANAGEMENT

### Inleiding

De energieconsulent krijgt te maken met complexe vraagstukken op het gebied van energiesystemen. Naast vakinhoudelijke kennis (thermodynamica, economie en milieu) is het noodzakelijk conceptuele kennis en vaardigheden te hebben, waarbij het accent ligt op het systematisch en methodisch hanteren van de eigengemaakte kennis. Om deze reden is een systeemleer toegevoegd aan de literatuurstudie. Met het boek van *Ackhoff's Best: His classic writings on Management*, wordt hieraan invulling gegeven.

Gebleken is dat dit boek niet voor een ieder eenvoudig te doorgronden is. Deze leeswijzer heeft dan ook tot doel de examenkandidaat door het boek te leiden. Of zoals Ackhoff het zelf zegt: *"I have made an effort, however, to include enough of the key concepts so that building on this framework will not be difficult as construction of the framework itself has been."* (blz 47)

De volgende aandachtspunten zijn van belang voor dit boek (in willekeurige volgorde):

- ✚ reductionistisch vs. expansionistisch denken
- ✚ deterministisch vs. probabilistisch denken
- ✚ groei vs. ontwikkeling
- ✚ systeemleer
- ✚ soorten problemen en oplossingsmethoden
- ✚ multidisciplinaire benadering
- ✚ lees in de hoofdstukken over *onderwijs*, *overbrengen van adviezen* en *informatie*
- ✚ bevorderen van creativiteit in oplossingsmethodes

Leuke leesstof, maar niet essentieel:

- ✚ *subjective vs. objective* en *internalisers vs. externalisers*
- ✚ hoe het systeem te omzeilen

### **Over de achtergrond van de schrijver**

Op Wikipedia is een uitgebreide biografie van Russel L. Ackhoff na te lezen. Een aantal artikelen is (gratis) te downloaden. Voor meer achtergrond informatie en praktijkervaring is.

<http://ackoffcenter.blogs.com> geschikt. Er is ook een campus ingericht voor systeemdenken: <http://acasa.upenn.edu/home2.htm>. Ook zijn er Nederlandse artikelen beschikbaar op internet waarin steeds naar de belangrijkste werken van Ackhoff wordt verwezen.

✚ Advies: lees je in in de achtergronden van de schrijver.

### **Over de achtergrond van het boek**

Het boek bestaat uit allerlei artikelen die eventueel los van elkaar bestudeerd kunnen worden. Toch was dat niet de opzet van Ackhoff. Hij schrijft: “...*then tried to make a whole of them rather than a collection of independent parts*” (preface).

Het belangrijkste hoofdstuk is part I: Systems. Dit hoofdstuk gaat over systeemleer wat voor de energieconsulenten belangrijk is. De verschillende definities ogen saai maar het juist scherp definiëren is een eigenschap die een energieconsulent zich eigen gemaakt moet hebben.

✚ Advies: bestudeer hoofdstuk part I: Systems.

### **Over *grow* versus *development***

Een andere eigenschap van een energieconsulent is het juiste gebruik van begrippen zoals *grow* versus *development* (blz 44, 171). Het onderscheid tussen deze begrippen is belangrijk voor het beschrijven van energiescenarios.

✚ Advies: maak je deze begrippen eigen.

### **Wat is analyse?**

Wat is eigenlijk analyse? Ackhoff gaat in op dit begrip.

✚ Advies: maak je deze begrippen eigen.

### ***Effectiveness* en *efficiency***

Belangrijk zijn ook de begrippen: *effectiveness* en *efficiency*. Als energieconsulent zul je vaak te maken krijgen met deze twee begrippen. Een juist gebruik is onontbeerlijk voor zowel de literatuur- als praktijkstudie. Op verschillende plaatsen in het boek geeft Ackhoff het verschil aan (bv blz 333, 171).

✚ Advies: maak je deze begrippen eigen.

### **Over *System of decisions***

Ackhoff definieert heel scherp wat planning is.: *a system of decisions* (blz 100).

✚ Advies: maak je deze begrippen eigen.

### **Over informatie behandeling**

Daarnaast is het verzamelen van informatie uit een heleboel gegevens een belangrijke pijler voor de studie. Van een energieconsulent mag worden verwacht dat hij de gegevens kan testen op juistheid. Immers: :”...*the right information cannot be extracted from the wrong data*” (blz 172).

✚ Advies: bestudeer deze paragraaf.

### **Diverse: Werk systeem benadering**

Naast systeemleer geeft Ackhoff ook voorbeelden hoe je systemen kunt omzeilen (*beating the system*) of hoe ze zichzelf in stand houden met *doing nothing: bureaucracy* (blz 64).

✚ Advies: doorlezen van deze paragraaf

### **Over onderwijs**

Het boek gaat niet alleen over (conceptuele) systemen maar ook over onderwijs en misdaad en hij geeft voorbeelden over het effect van advertenties. Dit laatste komt door zijn werk bij een grote brouwerij in Amerika. Ackhoff bespreekt het onderwijs als een systeem. Hij doet ook voorstellen waar het onderwijssysteem aan zou moeten voldoen (blz 188).

✚ Advies: doorlezen van deze paragraaf.

### **Over *On pairs and trios***

Hoofdstuk 18: *On pairs and trios* kan in de praktijk ook getoetst worden.

✚ Advies: doorlezen van deze paragraaf.

### **Verdere aandachtspunten;**

Bestudeer heel goed the cursieve woorden in het boek, the *Conclusions* en the *Morals*,

✚ Advies: bestudeer.

*Tot slot: To learn is to increase one's efficiency in the pursuit of a goal under unchanging conditions* (blz 58).

Voor iemand die meer wil lezen over systeemleer is *Our corporate future* van dezelfde schrijver aan te bevelen. Als aanvulling is hoofdstuk 4 en 5 uit het boek "*Systems thinking, Sytems Practice*" van P. Checkland geschikt.