

## Verslag NIVE-congres Management en Filosofie

# "Tussen denken en doen kun je beter beslissen"

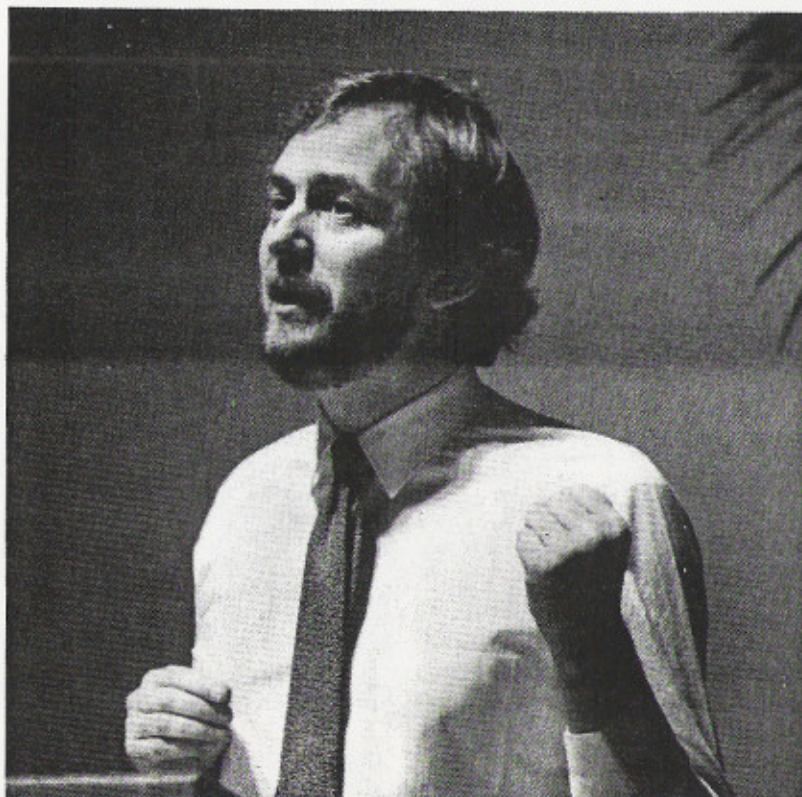
Op 17 november jl. werd het NIVE-congres over het onderwerp 'Management en Filosofie' gehouden. De titel deed enigszins vermoeden dat er een ontmoeting zou plaatsvinden tussen bewoners van de planeet Management en de planeet Filosofie. Twee aparte werelden met de stereotypen van dien: de rusteloze manager op zoek naar de nieuwste voorwaarden voor 'excellence' en de bedaarde denker die in alle verhevenheid filoseert. De ondertitel suggereerde echter wel een praktische relevantie van filosofie voor management. In werkelijkheid werd aan de 350 deelnemers door de sprekers gedemonstreerd dat managen en filosoferen veel met elkaar van doen hebben. Al was het alleen maar om te voorkomen dat managers in routineuze denkwijzen gevangen raken. Het werd een congres over de functie van falen, de fictie van management-expertise, de doorbreking van bestaand denken, de premature omarming van postmodernisme en het hart van de zaak, om een paar thema's te noemen.

## Geen mystiek maar kritiek

Veel deelnemers van het congres waren onder andere gekomen om de hoogbejaarde Sir Karl R. Popper nog eenmaal in levend lijve mee te maken. De 86-jarige coryfee opende de rij sprekers met een uiterst heldere boodschap. Met de nodige humor en zelfspot zette hij nogmaals zijn wetenschaps-, of beter levensfilosofie uiteen maar nu, en dat was nieuw, toegesneden op management. Zijn boodschap was: iedereen is feilbaar, ook managers. Fouten maken is onvermijdelijk. Maar wā-

viezen gegeven aan bedrijven over hoe zij zich onder bepaalde omstandigheden zouden moeten gedragen. Om hierin enige helderheid te brengen put Nooteboom uit de ideeën van De Saussure en Piaget. Hij stelt een bedrijf voor als een subject met een vermogen tot waarnemen, denken, handelen en zich ontwikkelen.

Bij het zich ontwikkelen van een bedrijf spelen identiteit en verandering, en eenheid en verscheidenheid een grote rol. Veelal beschouwt men verandering als een bedreiging van de identiteit. Verscheidenheid bedreigt de eenheid. Waar de spreker nu met name op wees was dat verandering en verscheidenheid niet moe-



Professor Gibson Burrell, department of Industrial and Organizational Behaviour, University of Warwick.

(foto's: M. A. M. Bekedam Capelle a/d IJssel)

organization theory', verwijzend naar de managementbestsellers die op luchthavens op voorbij snellende one-minute-managers liggen te wachten. En soms springt men regelrecht over naar de postmoderne concentratie op zelfverwijzing en

het volgende beeld. De advies- en opleidingswereld en overheidsinstanties vormen de 'gezondheidszorg' voor organisaties. Veel organisaties die zich ziek voelen doen wel eens een beroep op deze professionele organisatiezorg. Alleen, zo sug-

## C'est le ton qui fait la musique

Na een kostelijke lunch stond de deelnemers een niet minder kostelijk programma-onderdeel te wachten. Concerto Rotterdam, een ensemble samengesteld uit het Rotterdams Philharmonisch Orkest, kwam met dirigent Marien van Staaen en managing director H. van Beers aanschouwelijk maken wat het kan betekenen om als dirigent tussen compositie en muziekkuitvoering te staan, mutatis mutandis als manager tussen beleid en uitvoering. In een zeer onderhoudende schets van zijn kunstbedrijf bracht Van Beers naar voren, dat de houding van de dirigent zeer bepalend is voor de muziek die de uitvoerenden uiteindelijk produceren. C'est le ton qui fait la musique. Concerto Rotterdam liet horen wat het voor muziek zou maken bij respectievelijk een democratische, een autoritaire en een bezadigde toon door de dirigent aangeslagen. Door nu aan de hand van Kirill Kondrashin, een groot Russisch dirigent, door te filosoferen over de positie en het functioneren van een dirigent poogde Van Beers een licht te werpen op de aard van management. Zijn taak is het bezielen van de techniek, de uitvoerende medeschepper van de interpretatie laten worden. Van hem hangt het af of de uitvoerenden zich ten volle inzetten en geïnteresseerd zijn. Iedere uitvoerende is in principe een kunstenaar die zich erop stelt dat zijn creatieve vermogen wordt aangesproken. Het is de be-

neer er fouten worden gemaakt dan is het zaak om hiervan te leren en ze niet te verdoezelen. Alleen met een houding van kritiek en zelf-kritiek, het zoeken naar het falen, kan men tot betere inzichten komen. Deze kritische houding is volgens Popper evenzeer van belang in management-situaties: het draagt bij tot demystificatie van de management-praktijk. Hoezeer (zelf-)kritiek ons echter als houding zinvol in de oren kan klinken riep de regelrechte overzetting van deze 'philosophy of life' naar de wereld van het management in de wandelingen van het congres toch een groot vraagteken op. In de wetenschap kan men 'rustig' m.b.v. de trial-and error methode hypothesen proberen op hun gebreken te onderzoeken. Rustig, want het leven van een wetenschapper hangt niet af van de eventuele ondergang van zijn hypothese. Maar in de management-praktijk kan het niet alleen zeer kostbaar maar ook noodlottig zijn om bijvoorbeeld een investeringsproject te beschouwen als 'probeer-sel', waarvan men de mislukking nastreeft om ervan te leren. Deze kwestie bleef verder onbesproken, hetgeen er al enigszins op duidt dat er tijdens het congres zaken aan het rollen gebracht zijn die nadere bezinning vergen.

## Bedrijf als subject

Evenals Popper deed prof. dr. B. Nooteboom, hoogleraar Bedrijfskunde te Groningen, een poging om bestaand filosofisch gedachtegoed toe te snijden op een voor management relevant terrein. Ideeën van de taalfilosoof De Saussure en ontwikkelingspsycholoog Piaget inspireren Nooteboom in zijn vakgebied, de marktkunde. Zijn voordracht vergde van de luisteraar een behoorlijk abstracte denkinspanning, die in tegenstelling tot Poppers optreden, niet werd verlicht met scherts en een persoonlijke noot. Desalniettemin presenteerde Nooteboom een zeer boeiende visie op het paradoxale gekraakel vanuit de bedrijfskundige theorie naar de praktijkman. Veel bedrijven bevinden zich volgens Nooteboom in een omgeving van waaruit de druk tot veranderen groot is. Vanuit de theorie worden allerlei (nbaar tegenstrijdige ad-

ten worden gezien als orderverstoorders, maar juist als middelen om zich als bedrijf te ontwikkelen. Een turbulente omgeving is dan ook niet zozeer een bedreiging maar eerder een uitnodiging om te investeren in de ontwikkeling van de eigen identiteit. Om te midden van de overheersende marketing 'warfare' verhalen een dergelijk geluid te laten horen heeft zeker iets uitdagends. Maar ook hier rijst onder andere de vraag of er bedrijven zullen zijn die zich zo leergierig durven op te stellen.



Sir Karl R. Popper in gesprek met prof. dr. A. D. de Groot (l)

## Ontbrekende zelfreflectie

In tegenstelling tot de twee vorige sprekers wees prof. G. Burrell, hoogleraar aan de Universiteit van Warwick, juist op het ondoordachte en modieuze gekoketteer met filosofische uitgangspunten in anglo-amerikaans managementdenken. Om te beginnen zijn volgens hem management en filosofie bepaald geen 'strange bedfellows'. Integendeel, de eerste steunt op de tweede. Echter in managementdenken bedient men zich veelal van een ongeproblematiseerd pragmatisme. Gekecherend noemde Burrell dat de 'throw

opperviakkigheid van verschnijningsvormen. Rosabeth Kanter en Tom Peters met hun boeken en video's rekent Burrell hiertoe als exponenten van de 'I shop, therefore I am' mentaliteit. Volgens Burrell ontbreekt hier een wezenlijke zelfreflectie in managementdenken.

Eenzijds is pragmatisme als filosofische basis te schraal, anderzijds is de sprong naar de postmoderne ontkenning van rationaliteit, waarheid en vooruitgang prematuur, wanneer

geerde vermogen, maken die hulpverleners een organisatie vaak nog zieker, omdat zij op specialistische, technische en gefragmenteerde wijze naar haar kijken. Verhagen pleitte ervoor om organisaties te gaan beschouwen als een levend wezen met een hart en een ziel. Veel instellingen die bij de organisatiezorg aankloppen hebben hartklachten. Hun vitaliteit gaat hollend achteruit omdat de top (het beleid; dat wat men wil) steeds verder verwijderd raakt van de basis (de uitvoering; dat wat men kan). De plaats bij uitstek voor management is midden in het spanningsveld tussen beleid en uitvoering. Management verbindt deze met elkaar. Maar veelal is dit essentiële middengebied een desolaat niemandsland, waar instrumenten, acties en projecten het overgenomen hebben van verbindend management, het kloppend hart van de zaak. Waar Verhagen sterk voor pleitte was dat managers weer het midden opzoeken en zich weer met hart en ziel aan hun organisatie verbinden. Met andere woorden, een manager zou weer zijn eigen filosoof moeten worden om de wezensvragen van zijn organisatie te kunnen stellen en proberen te beantwoorden. Dit in plaats van de bezinning en het bewustzijn uit te besteden aan zogenaamd externe deskundigen.

## Nieuw tijdschrift

In de lunchpauze knalde er een champagnekurk. Dit ter ere van de eerste uitgave van het tijdschrift 'Filosofie in Bedrijf', dat tot stand is gebracht door leden van de gelijknamige werkgroep van de Faculteit der Wijsbegeerte van de Vrije Universiteit te Amsterdam. De redactie van het tijdschrift is voornemens om per kwartaal haar kolommen open te stellen voor de ontwikkelingen op het gebied van 'filosofen in en over organiseren'. Een ander initiatief naar aanleiding van dit congres komt van NIVE zelf. Zoals gezegd is dit nog maar het eerste congres over management en filosofie. Een vervolg is reeds in voorbereiding. Men denkt daarbij niet alleen aan een nieuw congres, maar ook aan werkgroepen in den lande om de discussie voort te zetten en verder inhoud te ge

men nog geen goed besef heeft van de fundamenteën, die men hiermee overboord dreigt te zetten. Onder de deelnemers viel te beluisteren dat het zelf filosoferen wat Burrell deed meer aansloeg dan het toepassen van een filosofie.

## Het hart van de zaak

Een ander voorbeeld van persoonlijk filosoferen over management was A. J. Verhagen, organisatieadviseur en partner van De Galan & Voigt te Amsterdam. Hij schetste

doeling dat de uitvoerende bondgenoot worden van de dirigent. Ter afsluiting bracht het ensemble deze filosofie in praktijk in het Divertimento in D van W. A. Mozart. Het blijft natuurlijk de vraag hoever de analogie tussen dirigeren en management zinvol door te trekken is.

## Hard en zacht

Prof. P. B. Checkland, verbonden aan de Universiteit van Lancaster als onderzoeker en organisatieadviseur, nam de toehoorders mee op een meer methodologische toer. Hij stelde dat in management-science men ervan uitgaat dat managementproblemen gegeven, eenduidig, hard en gestructureerd zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat men een 'engineering approach' hanteert bij het oplossen van problemen als voorraadbeheer, personeelstoeving en transport. Deze 'science' berust op een positivistische filosofie. Checkland vindt deze manier van doen, behalve in specifieke gevallen, nogal gebrekkig. Er wordt namelijk verondersteld, dat er een algehele overeenstemming bestaat over doelstellingen verbonden aan de probleemsituatie. Deze overeenstemming bestaat vaak niet omdat er vele waarnemingen van de voorhanden werkelijkheid tegelijk een rol spelen. Checkland heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een methode, de 'Soft Systems Methodology', die ervan uitgaat dat problemen diffuus, slecht gestructureerd en ambig van karakter zijn. Men kan slechts proberen de benadering, de methode een gestructureerd karakter te geven. Elke modellering van het probleem moet weer in verband gebracht worden met de 'real world'. Zo komt er een leercyclus op gang. Deze manier van doen heeft een meer fenomenologische fundering. De waarde van beide methoden is volgens Checkland onder andere, dat zij elkaar aanvullen als respectievelijk het algemene en het bijzondere. Een vraagstuk hierbij blijft, en daar ging Checkland niet op in, in hoeverre een manager/adviseur buiten het probleemgebied kan treden om modellen op te stellen om die vervolgens weer 'in te brengen'. Of in hoeverre hij/zij onherroepelijk





Marien van Staalen, dirigent van Concerto Rotterdam, tussen beleid en uitvoering.

(foto: M. A. M. Bekedam Capelle a/d IJssel)

deel blijft uitmaken van het onderhavige probleem.

## Art not science

Dr. B. E. de Muinck, voorzitter van de directie van Van den Bergh & Jurgens te Rotterdam, vertegenwoordigde de nuchtere en enigszins zelfgenoegzame zakenman die zich niet 'laat meetrokken naar alle windstreken van de geest'. Filosofieën komen en gaan, zegt De Muinck, maar de manager, de koopman, de ondernemer blijft. Een bedrijf staat altijd in een historisch verband en daarom hebben managementgoeroes met hun slogans hem nooit kunnen inspireren. Puttend uit zijn belezenheid formuleert hij waar het bij management

om gaat. In de eerste plaats is het geen 'science' maar een 'art'. Je kunt er wel voor opgeleid worden maar het managen zit 'm toch in iemands persoonlijkheid. Sommige mensen leren het nooit. In de tweede plaats is de manager degene die zijn organisatie van A naar B leidt. Hij zoekt een richting en moet zijn metgezellen overtuigen van zijn keuze. Dit richtingzoeken heeft bij De Muinck een popperiaans karakter: van hypothese naar hypothese. Men zou dan kunnen zeggen dat een dergelijk management wel degelijk ook een wetenschappelijke houding vergt. Dit laat De Muinck verder in het midden. Ten derde staat in management centraal het ordenen van informatie met een bepaald doel voor ogen. De Muinck laat zich hierbij eerder inspireren door geschiedenis en geo-

grafie dan door filosofie. Zij stellen hem in staat te onderzoeken welke keuzes in tijd en ruimte werden gemaakt en waarom.

## De fictie van management-expertise

Het congres werd geopend en afgesloten door een filosoof prof. dr. B. Kee, hoogleraar Reformatorische Wijsbegeerte aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en als universitair docent verbonden aan onder andere de werkgroep 'filosofie in bedrijf' van de faculteit der Wijsbegeerte der Vrije Universiteit te Am-

sterdam. Kee had nog een voedzame en ontvullende kritiek in petto. Kritiek als zou er zoiets bestaan als management-expertise. Expertise in de zin van het efficiënt en effectief verbinden van beleid en uitvoering door management. Zijn overwegingen stoelden hierbij onder andere op het werk van de Amerikaanse filosoof A. MacIntyre. Expertise veronderstelt een algemeen toepasbare hoeveelheid kennis en kunde zoals een ingenieur, een arts of een dirigent die hebben. Maar het is nog maar helemaal de vraag, volgens Kee, of er ook zoiets in het geval van een manager bestaat. En er is veel voor te zeggen van niet. In de eerste plaats worden managers geacht te waken over de rationaliteit van de organisatie. De toets voor de effectiviteit van een manager ligt in de realisering van gestelde doelen.

Maar, wanneer men erbij stilstaat lenen die doelen zich niet als toetssteen. Lange-termijndoelen zijn weer veel te manipuleerbaar door het management. In de tweede plaats heeft het beheersingsmotief in de managementpraktijk niet het beheersingssucces opgeleverd waarom men gehoopt had. Bij het streven naar sociale beheersing kan men niet op dezelfde manier rekenen op sociaal-wetenschappelijke theorie zoals een arts of een ingenieur dat wel kan op natuurwetenschappelijke theorie. In de derde plaats staat een manager niet buiten de organisatie die hij probeert te beheersen zoals een arts of een dirigent buiten hun object van aandacht staan. Een organisatie is mede het resultaat van managementoptreden. In de vierde plaats blijken de benodigde kennis en kunde van een manager zeer context-afhankelijk te zijn. Grote en kleine, beginnende en ver ontwikkelde organisaties vragen alle een

typisch management. Op deze vier gronden valt volgens Kee het idee van een eenduidige algemeen toepasbare management-expertise niet vol te houden. Management en organisatie zijn niet tegenover elkaar te stellen. Een organisatie is niet 'restloos in een doel-middel schema op te bergen'. Wanneer een organisatie geen instrument is in handen van het management, wat is het dan wel? Kee: een samenlevingsverband. En de beoordelingsmaatstaf in deze opvatting is gelegen in 'het goed functioneren' van een organisatie. En dat hangt af van het kwalitatief eigene van een organisatie. Dit is wezenlijk iets anders dan de doeleinden-effectiviteit van de instrumentele opvatting.

## Dagopbrengst

De voorzitter van het congres, S. J. Doorman, hoogleraar filosofie aan de Technische Universiteit Delft, vatte aan het eind van de dag het belang van filosofie voor management nog eens bondig samen: het belang van een intellectueel temperament, het demaskeren, het blootleggen van veronderstellingen en het verscherpen van intuïtie. Hieraan zou nog toe te voegen zijn, dat filosoferen en management twee activiteiten zijn die dicht bij elkaar liggen; en, dat het ontmoeten van gelijkgestemden een zeer belangrijk aspect daarvan is.

Ton van der Graaff

Ton van der Graaff is bedrijfskundig econoom en werkzaam op het gebied van organisatiefilosofie aan de Faculteit der Wijsbegeerte aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.