
Over de onderneming als 'non-systeem'

Han van Diest

'[Ik] ben... gaan twijfelen aan de fundamentele vooronderstelling dat organisaties ooit zo technisch instrumenteel beheerst zijn (geweest) als wij van buiten af geneigd zijn te denken.' (Regtering)

Inleiding

Het is ruim een jaar geleden dat mijn boek *Zinnig Ondernemen, het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen* is verschenen (Van Gorcum, Assen, 1997). Tot voor kort voelde ik een weerstand om over het boek verder na te denken. Een ervaring die, zo is achteraf gebleken, velen kennen bij het schrijven van een proefschrift. Het is tijd die weerstand te doorbreken; de bespreking van het boek door Harrie Regtering (*Filosofie in Bedrijf*, 1998/27-28, p 48-53) is hiervoor een goede gelegenheid.

Ik ben tot de laatste letter van het proefschrift gefascineerd bezig geweest met de soms moeilijk onder de knie te krijgen problematiek. Qua onderzoeksvreugde is dat al genoeg. Maar het is zeer plezierig te ervaren dat anderen de moeite hebben genomen zich daadwerkelijk heen te worstelen door de argumentatie. Zo iemand is Harrie Regtering, die hiervan blijk geeft in zijn bespreking.

Ofschoon Regtering het op veel punten eens is met de analyses van mijn studie lijkt hij in zeker opzicht toch tot tegengestelde conclusies te komen. Dit is spannend. Hoe kan dit?

Volgens Regtering zou ik stellen dat een onderneming geheel te begrijpen zou zijn in termen van de instrumentele rationaliteit, althans voor een bepaalde periode. Dit is onjuist, integendeel: een belangrijk

deel van het boek laat zien dat dit juist niet kan. Dan stelt zich de vraag hoe hij tot deze opvatting kan komen. Dit komt mijns inziens omdat hij op een beslissend moment de argumentatie van het boek uit het oog verliest.

Om dit duidelijk te maken is het noodzakelijk in te gaan op hoofdlijnen van de gevolgde argumentatie. Dit biedt tevens de gelegenheid aanvullende opmerkingen te maken.

In *Zinnig Ondernemen* plaats ik het vraagstuk van de continuïteit van ondernemingen in de context van de problematiek van de moderniteit. Ik wil laten zien dat ontwikkelingen in hedendaagse ondernemingen en, in het verlengde hiervan, in de hedendaagse organisatietheorie en -kunde op een praktische manier de onhoudbaarheid tonen van een aantal basiselementen van de moderniteit.

Bovendien gaat het mij erom te laten zien dat in deze bedrijfsontwikkelingen een perspectief voor een alternatief verschijnt.

Dit perspectief komt er in de kern op neer dat ondernemingen, omwille van hun succes en continuïteit, een handelingsbegrip profileren dat de aard van de moderniteit en haar autonomiegedachte opheft en meer tegemoet komt aan de eigenheid van mensen.

Een geheel andere vraag is overigens hoe organisaties met dit gegeven feitelijk omgaan.

Diagnose hedendaagse organisatie en managementtheorie¹

In de gangbare organisatietheorie (vanaf 1880 tot 1980) wordt het vraagstuk van de continuïteit van ondernemingen haast uitsluitend begrepen als een technisch en/of economisch vraagstuk.

Organisatie en managementliteratuur staan daarom vol van technieken om de organisatie 'machine' te organiseren. Het gaat om planning, organisatie, commando, coördinatie, en controle (Fayol). Als een ingenieur is het management bezig met het afstellen van de organisatiemachine met haar taken, banen en structuren.

Consequenties van hedendaagse inzichten in het functioneren van ondernemingen komen erop neer dat deze benadering wordt ondergraven. De technisch instrumentele benadering is onvoldoende om de continuïteit te waarborgen. Dit komt omdat kennisintensieve, dienstverlenende ondernemingen belangrijk worden in de hedendaagse economische orde. In plaats van (of naast) kapitaal, machines en lichamelijke arbeid worden drie andere 'productiefactoren' dominant, te weten:

- * Permanente innovatie. Dit vergt creativiteit en actieve zinverlening van/door (vrijwel) alle medewerkers.
- * Leveren van maatwerk. Dit vergt inlevingsvermogen; men moet in staat zijn zich te richten op concrete individuele situaties van klanten.
- * Persoonlijke relaties en vertrouwen. Dit doet een beroep op het vermogen van mensen persoonlijke relaties aan te gaan en hierin vertrouwen op te bouwen.

Let wel: dit geldt ook voor hedendaagse productiebedrijven (bijvoorbeeld autofabrieken). Zeker, zij vooronderstellen een technisch goed functionerend productieapparaat, maar dit apparaat is onvoldoende voor economisch succes. Dit succes is veeleer gelegen in zaken als: ontwerp, imago, een op te roepen life style, service en creatieve reclame.

Conclusie: het vraagstuk van de continuïteit van ondernemingen kan niet primair begrepen worden als een technisch/economisch vraagstuk, maar als een vraagstuk van het individuele creatieve en intersubjectieve handelen van mensen/medewerkers. Kennelijk moet dit handelen tot zijn recht kunnen komen in de context van ondernemingen.

Reeds in het politieke denken van de Oudheid had men oog voor dit soort handelen. Men sprak dan van het 'goede leven'. Vanuit dit perspectief verschijnt een bepaalde gedaante van het 'goede leven' aan de horizon van organisaties.

Creativiteit, intersubjectiviteit
zijn nu eenmaal zaken die niet
te beheersen zijn zoals als een
productiemachine, hoe graag
men dat ook zou willen.

Maar deze notie van het 'goede leven' blijkt ambivalent in de hedendaagse organisatie- en managementliteratuur. Inderdaad worden hierin toenemend zaken als creativiteit, verantwoordelijkheid, betrokkenheid en persoonlijke relaties benadrukt. Maar omdat deze zaken in het perspectief staan van economische vraagstukken is het resultaat paradoxaal, verwarrend en onvolledig. Want: omwille van een economische noodzaak wordt het menselijke creatieve en intersubjectieve handelen als eerste of hoogste waarde gepresenteerd. Gevolg is dat altijd weer de vraag gesteld kan worden welke waarde daadwerkelijk de eerste waarde uitmaakt van organisaties: gaat het om succes of winst, of gaat het om het 'goede leven' zelf. De hedendaagse organisatiekunde is mijns inziens niet bij machte gebleken deze ambivalentie en verwarring scherp in het vizier te krijgen. Er is regelmatig een terugval te constateren in de meer traditionele vormen van beheersen die op gespannen voet

staan met de gesignaleerde ontwikkeling. Creativiteit, intersubjectiviteit zijn nu eenmaal zaken die niet te beheersen zijn zoals als een productiemachine, hoe graag men dat ook zou willen. In de organisatiekunde ontbreekt een conceptueel instrumentarium om hier helderheid te verschaffen.

In de volgende paragrafen probeer ik elementen van zo'n instrumentarium aan te dragen. Ten eerste ga ik de vooronderstellingen na van de 'traditionele' organisatietheorie. Ten tweede geef ik via de handelingstheorie van Hannah Arendt een kritische wijsgerige basis voor het alternatief dat aan de horizon verschijnt van de hedendaagse management- en organisatietheorie.

Modern structuurdenken als vooronderstelling van de 'traditionele' organisatietheorie

De traditionele organisatietheorie impliceert een omvattende vooronderstelling. Deze luidt: het probleem van overleving, voortbestaan van een organisatie valt samen met het probleem van de toepassing van de instrumentele rationaliteit.

Deze vooronderstelling wordt reeds duidelijk in het werk van Comte, Durkheim en Weber. De vooruitgang en het voortbestaan van de westerse samenleving wordt een kwestie van toepassen van wetenschappelijk gevonden wetmatigheden. Welke grond is voor deze identificatie aan te geven? Mijns inziens speelt hier uiteindelijk een metafysisch uitgangspunt: het bestaan van iets wordt begrepen als de verwerkelijking van een rationele orde of structuur. Ik noem dit het metafysisch grondbeginsel van het structuurdenken. Hierin vindt een verschuiving plaats van intellectuele en in een ander verband ook praktische aandacht en betrokkenheid. Aandacht bestaat niet primair voor de veelvormige werkelijkheid zelf, maar voor rationele structuren, ordes enz. waarvan het altijd maar de vraag is in hoeverre deze 'in re' zijn. Het individuele, specifieke, diverse ondergaat hierbij een zekere negatie.

Dit klinkt allemaal abstract, en lijkt ver af te staan van de praktijk van (denken over) organisaties. Mijn punt is nu precies dat dit niet zo is. Het is juist deze verschuiving die uiteindelijk in hedendaags denken over organisaties kritisch aan de orde wordt gesteld, zij het in een bepaalde gedaante, en niet ondubbelzinnig.

Om hier meer helderheid in te krijgen is het noodzakelijk om dit metafysisch uitgangspunt en zijn verschuiving verder uit te werken.

De basis ervan wordt gelegd in het Griekse denken. Bijvoorbeeld bij Plato, en zeer duidelijk bij de introductie van de ideeënleer in de *Euthyphron*. De vraag naar 'vroom' wordt de vraag naar dat identieke, onveranderlijke, helder omlijnde 'wezen', dat gerealiseerd is in vrome handelingen. Het gaat niet meer om deze of gene handeling zelf, maar om de vraag in hoeverre in zo'n handeling een bepaald rationeel 'wezen' of bepaalde structuur is gerealiseerd. Ik spreek hier van het klassiek structuurdenken. Kenmerkend is dat rationele denkbepalingen van zaken als 'rechtvaardig', 'schoon', de 'staat' enz. beschouwd worden als de ware werkelijkheid van deze zaken. Deze denkbepalingen worden als transcendente gegevens gedacht en niet primair als producten van het menselijke denken. In het denken gaat het dan om die ideale werkelijkheid. De verhouding tussen de individuele werkelijkheid en 'transcendente', ware werkelijkheid is die van participatie. De werkelijkheid is 'werkelijk' voor zover hierin de ideale structuur is verwerkelijkt. Het individuele staat in het teken van negativiteit, van het niet-bestaan.

In het middeleeuwse denken ontstaat een andere vorm van het structuurdenken, het zogenaamde middeleeuwse structuurdenken. De conceptuele structuren en 'wezens' van Plato krijgen bij Augustinus een plaats in Gods denken. Zij zijn de patronen volgens welke God de aarde heeft geproduceerd (geschapen). De ware werkelijkheid van Plato wordt het goddelijk bouwschema en de structuur van de feitelijke wereld. De wereld is werkelijk, niet in

eerste instantie omdat zij participeert aan de 'wezens' of structuren, maar omdat zij resultaat is van een productieproces (Gods schepping). Bestaat de wereld eenmaal, dan bestaat haar 'ware' werkelijkheid in de verwerkelijking van het goddelijke plan.

Vanaf de Renaissance verschuift wederom het perspectief. De mens gaat steeds meer de plaats innemen van God. Het middeleeuwse structuurdenken wordt in zekere zin toegepast op de mens, waardoor de typische figuur van het moderne structuurdenken ontstaat. Hierin wordt de rationele mens als hoogste waarde gezien. Bij Descartes wordt deze overgang goed zichtbaar. Ten eerste dient zogenaamde logische orde (begrippen, structuren, 'modellen', methoden) zelf geproduceerd te worden door het denken. Beslissend hierbij is dat criteria van rationeel menselijk denken expliciet tot uitgangspunt wordt genomen (evidentie en zekerheid via helderheid, zekerheid en onderscheidenheid), en niet de veelkleurige en veelvormige werkelijkheid zelf. Anders gezegd: het rationele denken bepaalt op basis van interne criteria wat als geldig of waar geldt, en wordt hiermee criterium voor de werkelijkheid zelf. Ten tweede, en omgekeerd is de werkelijkheid 'onwerkkelijk' of onvolledig voor zover de heldere en begrippelijke structuur hierin ontbreekt. Deze ordening dient daarom hierin aangebracht te worden. Beheersing van de natuur is het gevolg: de natuur wordt tot haar bestemming of waarheid gebracht door haar in overeenstemming te brengen met de/een rationele orde. Denk bijvoorbeeld aan de mathematisch geordende tuinen rondom paleizen uit die tijd en daarna.

Ik spreek hier van de autonomiegedachte. Mensen bepalen zelf ('auto') op basis van denk-interne criteria welke conceptuele constructies als geldig kunnen doorgaan. Als dominant principe geldt de denkwet van non contradictie. Vervolgens treden deze rationele constructies op als norm of wet ('nomos') voor de te produceren werkelijkheid, die 'werkkelijk' is voor zover zij een verwerkelijking is van deze conceptuele constructies. In de autonomiegedachte

krijgt de verschuiving van het metafysisch uitgangspunt een tamelijk extreme gedaante. De geproduceerde rationele orde schuift zich om zo te zeggen niet alleen tussen denken en werkelijkheid als een soort sluier; zij wordt zelfs tot norm voor de laatste. Ook kan van autonome instrumentele rationaliteit worden gesproken omdat productie, productieprocessen, via het middeleeuwse structuurdenken, centraal zijn komen te staan. Het menselijke rationele denken valt samen met een productieve houding tot dit denken en de wereld zelf.

Zoals gezegd, de mens verschijnt hier als hoogste waarde. Het gaat er dan dus ook om zijn conditie te verbeteren. De in de autonomiegedachte geïmpliceerde instrumentele rationaliteit krijgt hierdoor tevens de betekenis van de beheersing van mens en wereld omwille van een betere toekomst voor de mens. Dit is bij Descartes reeds zichtbaar, maar wordt in de Verlichting tot een cultureel-maatschappelijk programma.

Mens en wereld blijken telkens anders dan wat zich toont vanuit het perspectief van de autonomiegedachte.

Aangetoond kan worden dat de autonomiegedachte onhoudbaar is. Zij blijkt een contradictie in te houden en heft zichzelf permanent op via een soort omklapmechanisme. Het is opvallend dat in dezelfde periode (17de eeuw) tegelijk de autonomiegedachte wordt geprofileerd als het sociaal politieke thema van de strijd om het overleven (Hobbes). Absolute rationele zelfschepping van de mens en zijn voorwaarden gaat gepaard met het thema van fundamentele afhankelijkheid en onbeholpenheid van het naakte menselijke bestaan. Verder blijkt de autonomiegedachte voluntaristisch en wijst hiermee intern boven zich zelf uit: zij veronderstelt voortdurend keuzen die niet vanuit de rationele orde zelf zijn af

te leiden. Bovendien levert zij een gereduceerd beeld van mens en wereld op. Gevolg is dat zij een eigen onbeheersbaarheid oproept: mens en wereld blijken telkens anders dan wat zich toont vanuit het perspectief van de autonomiegedachte (rationele orde). Ondanks de onmogelijkheid van de autonomiegedachte, of juist vanwege deze onmogelijkheid was het motief van de autonomie een belangrijke motor van maatschappelijke dynamiek, waar we nu nog middenin zitten. Vanwege de beperkte ruimte kan ik hier niet ingaan op de argumentatie. (Zie van Diest, 1997: hoofdstuk 4).

De autonomiegedachte vormt een dominant referentiekader van de moderne westerse intellectuele cultuur. Daar het denken over organisaties tot deze cultuur behoort, is ook hierin dit referentiekader aan te treffen. Als men het heeft over het opstellen van heldere en duidelijke plannen die vervolgens in de organisatie 'geïmplementeerd' moeten worden, dan is hierin het patroon van de autonomiegedachte herkenbaar, evenals de vanzelfsprekendheid ervan om met organisatieproblemen om te gaan. Organiseren betekent: het verwerklijken van een helder, rationeel plan. Organisaties verschijnen dan niet meer primair als concrete samenwerkingsvormen van handelende mensen maar als te verwerklijken rationele ordening (van materiaal, mensen, enz.).

Als voorbeeld een aantal citaten van Peters en Waterman in *Excellente Ondernemingen*, waarin dit dominante referentiekader wordt beschreven en bekritiseerd.

'De getalsmatige, rationele benadering van het management overheerst onze bedrijfskundige faculteiten. Ze leert dat goed opgeleide professionele managers ieder managementprobleem aankunnen. Ze streeft naar een afstandelijke, analytische rechtvaardiging voor ongeacht welke beslissing. Juist deze schijnlogica maakt haar zo gevaarlijk, met als gevolg dat we kennelijk een geheel verkeerde weg zijn ingeslagen.'

'Het allermeeft haten wij misbruik van het woord "rationeel". Rationeel betekent verstandig, ... redelijk

... . Maar in het zakelijke analytische woordgebruik heeft het woord langzamerhand een veel engere betekenis gekregen. Rationeel betekent het "exacte" antwoord, minus allerlei lastige menselijke complicaties...' (Peters & Waterman, p. 57 resp. 59, 60)

'In ons hart weten wij allemaal, dat er veel meer nodig is, om de vitaliteit en slagvaardigheid van een grote organisatie te handhaven dan enkel door beleidsverklaringen, strategieveranderingen, plannen, budgetten en organisatieschema's kan worden uitgedrukt. Maar in de praktijk gedragen we ons vaak alsof dit alles ons onbekend is. Wanneer wij willen veranderen, knutselen we aan de strategie. Of we wijzigen de structuur. Misschien is nu de tijd aangekomen om ons gedrag te herzien.' (Peters & Waterman, p. 31).²

Een overvloed aan rationaliteit, lastige menselijke complicaties, maar: juist van deze complicaties blijkt de continuïteit van ondernemingen afhankelijk. Inderdaad, pogingen het gedrag te herzien is een dominant kenmerk van de hedendaagse organisatie en managementliteratuur. De vraag is: wat houdt dit in? Als het inderdaad zo is dat de autonomiegedachte diep verankerd is in de westerse cultuur (tot aan de Oudheid toe!), dan is dat nog niet zo eenvoudig. Het is daarom niet verwonderlijk dat in pogingen tot gedragsherziening men teruggrijpt op de structuur van het autonome beheersingsdenken.

Een voorbeeld. Gewenste gedragsverandering blijkt niet (meer) maar zo van bovenaf opgelegd te kunnen worden in organisaties. Oorzaak hiervan is dat menselijk gedrag intern verbonden is met zin, waarde en betekenis. In de organisatieliteratuur wordt hiervoor een containerbegrip gebruikt: cultuur. Gedragsverandering wordt zo met name cultuurverandering. Stel nu regels op voor de gewenste cultuur, implementeer deze en de gewenste gedragsverandering komt tot stand, zo lijkt men wel te denken. Het autonome beheersingsdenken komt hier naar voren in termen van het opstellen en implementatie van een gewenste en rationeel te bepalen cultuurstructuur. De rol van de rationele organisatiestructuur als beheersingsinstrument wordt hier overgenomen

door een (ondertussen gerationaliseerde) organisatiecultuur.

Alternatief van de autonomiegedachte: zelfstandig handelen

De volgende kritiek op het bovenstaande lijkt mogelijk: '... de dominantie van instrumentele rationaliteit in het managementdenken ... [is] onvoldoende om het fenomeen [organisaties] in zijn geheel te begrijpen.' Want: '... rondom besluiten, procedures, en systemen tref je vaak een heel netwerk van persoonlijke relaties aan die ervoor zorgt, dat men op zinvolle wijze zijn werk kan doen.'³

Waar het mij om gaat is dat de autonomiegedachte een ideaaltypische verhouding karakteriseert die ten grondslag ligt aan de 'traditionele' organisatietheorie.

Dit punt wil ik vanuit een wijsgerig gezichtspunt nader analyseren. Dat het fenomeen organisatie niet geheel te begrijpen is vanuit het perspectief van het rationele beheersingsdenken volgt reeds uit mijn kritiek op de autonomiegedachte. Voor haar is mens en wereld primair realisatie van een rationele ordening of dient conform deze ordening geproduceerd te worden. Voor zover mens en wereld anders zijn dan zo'n verwerkelijkte of te verwerklijken ordening, schiet de ontologische werkelijkheidsinterpretatie van de autonomiegedachte a priori tekort. In de context van organisaties toont zich dit tekort wanneer mensen aan (implementatie van) systemen een eigen zin geven, die niet die van het systeem zelf hoeft te zijn. Mogelijk gevolg: onverwachte effecten, onbeheersbaarheid.

Ten tweede is de figuur van de autonomiegedachte niet het enige wat de geschiedenis van de filosofie heeft voortgebracht. Integendeel, op vele manieren zijn kritieken en alternatieven geformuleerd, onder andere in het kader van de natuurfilosofie, sociale filosofie, esthetica, ethica. Waar het mij om gaat is dat de autonomiegedachte een ideaaltypische verhouding karakteriseert die ten grondslag ligt aan de 'traditionele' organisatietheorie.

Mij is wel verweten dat ik alleen negatieve aspecten van de autonomiegedachte noem, en niet de positieve (o.a. door Regtering, Coolen, Berger en Hollak).⁴ Ik denk dat men hier de boodschapper van een boodschap wil bestraffen. De autonomiegedachte is een dominant element in de westerse intellectuele traditie en is bovendien een zgn. meta-paradigma van de 'traditionele' organisatietheorie. Er vindt hier een verabsolutering plaats van het rationele denken en de hiermee verbonden productieve houding. Deze verabsolutering lijkt mij antropologisch onjuist, eenvoudig omdat mensen niet in deze zin autonoom zijn. Bovendien worden bepaalde aspecten van mens en wereld door de autonomiegedachte aan het gezicht onttrokken. Afhankelijkheid doortrekt iedere dimensie van het menselijk bestaan, die niet in haar betekenis kan worden ingeschat. Tenslotte is deze verabsolutering mede verantwoordelijk voor een schadelijke invloed op de natuur, het persoonlijk bestaan en de sociale sfeer. Auteurs als Giddens en Beck hebben hierop gewezen.

Aan deze verabsolutering ook een positieve waarde toekennen lijkt mij verwarrend en daarom niet wenselijk.

Iets anders is het om een positieve betekenis toe te kennen aan het menselijke denken en produceren zelf. Maar dan dient een kader ontwikkeld te worden waarin deze verabsolutering afwezig is. De handelingstheorie van Arendt kan dienen als vertrekpunt voor zo'n alternatief.

Handelen is volgens Arendt primair betekenisverlening en het aangaan van persoonlijke relaties. Handelen is vooral tonen wie je bent en het beginnen van iets nieuws. 'Wie' je bent, deze altijd voor het definiërende denken terugwijkende zin is met iedere

handeling gegeven. 'Wat' je doet of gaat doen impliceert een articulatie van datgene waar je het om gaat, een articulatie van zin dus. Dit doen we nooit alleen, maar altijd samen met anderen of met anderen aan de horizon. Samengevat: handelen is een permanent articuleren van zin in intersubjectief verband. Arendt stelt expliciet dat het handelen, bij haar de antropologische basiscategorie van het menselijke actieve leven, zich niet laat reduceren tot arbeid en werk, en hiermee tot de categorieën van de autonomiegedachte. Welke wet, regel, procedure, structuur er ook wordt gesteld, het handelen van mensen ontsnapt altijd hieraan in meer of mindere mate. Betekenisarticulatie en het aangaan van persoonlijke relaties laten zich niet (geheel) plannen, produceren en controleren door iemand of iets die buiten dit handelen zelf staat. Integendeel: zij gaan logisch vooraf aan iedere menselijke activiteit van planning en beheersing, dus aan de instrumentele rationaliteit.

Samenlevingsverbanden als vormen van menselijk handelen bevatten daarom noodzakelijk aspecten van zin die ontsnappen aan planning en beheersing, dus aan de instrumentele rationaliteit. Dit geldt a fortiori voor organisaties. Dat wil zeggen, organisaties kunnen ontologisch niet gelijk gesteld worden met een 'produceerbare verwerkelijking van een rationele structuur', zoals de autonomiegedachte en hiermee de gangbare organisatietheorie stelt. Op concreet niveau betekent dit inderdaad dat mensen in hun werk a priori een eigen zin geven aan opgelegde voorschriften en procedures.

Hier toont zich een vorm van zelfstandigheid die specifiek is voor mensen. Mensen zijn niet zelfstandig in de zin van de autonomiegedachte; zij zijn geen almachtig, door zich zelf geproduceerd 'godje'. Een mens is niet een door zich zelf geproduceerd wezen conform de rationele principes van zijn denken, dat vervolgens als taak heeft de wereld conform diezelfde principes te produceren. De wereld en ikzelf blijken altijd weer anders te zijn dan de wijze waarop zij in termen van de autonomiegedachte verschijnen.

In het verlengde van het handelingsbegrip van Hannah Arendt zijn mensen vooral zelfstandig in termen van articulatie van zin en betekenis. Een zelfstandigheid, die vormen van receptiviteit en ontvankelijkheid niet uitsluit. Zo'n articulatie kan op zeer diverse manieren vorm krijgen. Bij musici, dichters, schrijvers en filosofen is dit duidelijk. Maar ook bij eentonig, voorgeprogrammeerd, machinaal werk van mensen in een bedrijf. Hun contacten onderling, de grappen, de wedstrijden, hun spel met de chef inzake productiecijfers en het kunnen wegdromen en denken aan leuke, spannende of belangrijke dingen maken dit duidelijk. Dit verklaart onder meer waarom een reorganisatie naar meer verantwoord werk voor medewerkers op weerstand kan rekenen: de ruimte voor zelfstandige articulatie van zin komt wellicht in gevaar en hiermee datgene wat werkelijk belangrijk voor hen is. In de context van de 'traditionele' organisatietheorie is het tekenend dat als de eigenheid van het handelen zich wel opdringt, dit onder een negatief voorteken komt te staan. Bijvoorbeeld in termen van nog niet beheerste, nog functioneel te structureren aspect van de organisatie. Soms kristalliseert dit punt zich uit in een soort tegenbeweging. De opkomst van de 'Human Relations' beweging is hiervan een voorbeeld.

Maar speelt andersom bij processen van betekenisverlening en persoonlijke relaties geen enkele vorm van instrumenteel denken? Dit is ongeveer het standpunt van Hannah Arendt. Hier ben ik het met haar oneens. Een musicus beheerst zijn instrument, eventueel zijn stem. Zonder die beheersing is musiceren niet mogelijk of blijft het onontwikkeld. Maar deze beheersing staat onder de norm van de zin, hier die van muziek (melodie, ritme, samenklank enz.). Er is sprake van zingestuurde beheersing. Het muziekinstrument is een zingestuurd werktuig. In organisaties is iets dergelijke aan te wijzen. Kijk bijvoorbeeld naar de ontwikkeling van de ICT (Informatie en Communicatietechniek). Het gaat allang niet meer alleen om het snel verwerken van veel data (kenmerk van gebruik van mainframes in veel organisaties). ICT krijgt ook hier betekenis vanuit de

articulatie van zin en betekenis. Bijvoorbeeld ter ondersteuning van 'zinnvolle' innovatie, leveren van (min of meer) individueel maatwerk en communicatie onderling en met klanten. ICT is vooral een zingestuurde technologie.

Ik vat samen: het handelingsbegrip van Arendt kan begrepen worden als:

- 1) een breuk met de autonomiegedachte en hiermee met de moderniteit.
- 2) als antropologische categorie die de eigenheid van mensen karakteriseert;
- 3) een kritisch interpretatiekader voor het duiden van hedendaagse ontwikkelingen in ondernemingen.

Handelen en organisaties

In het verlengde van de vorige kritische noot inzake Arendts handelingsbegrip nog de volgende overweging. Kan vanuit het handelingsbegrip van Arendt het ontstaan van economie, techniek, ondernemingen, arbeid en werk begrepen worden? Helaas is het antwoord ontkennend. Zoals in de Griekse polis het 'goede leven' van de burgers iedere vorm van economie en (slaven)arbeid uitsluit, sluit het handelingsbegrip van Arendt iedere vorm van arbeid (zich herhalende activiteiten ten behoeve van het levensonderhoud) en werk (het realiseren van een plan of model in de materie of werkelijkheid; de ambachtsman) uit. Arendts handelingsbegrip is daarom in zekere zin wereldvreemd. Zij maakt het handelen geheel los van de sfeer van (biologische/economische) levensbehoeften en de zorg voor de voorziening hiervan. Zij gaat voorbij aan het gegeven dat het in het gedemocratiseerde handelen van mensen (als articulatie van zin in intersubjectief verband) ook altijd op de een of andere manier ook hierom moet gaan. Ik spreek hier over gedemocratiseerd, omdat ik niet wens uit te gaan van een situatie waarin een bepaalde 'klasse' (slaven, vrouwen, arbeiders) de 'natuurlijke' taak hebben om zorg te dragen voor de voorziening van levensbehoeften van een andere klasse.

Consequentie hiervan is wel dat het handelingsbegrip ambivalent wordt. Het gaat in het handelen om articulatie van zin in intersubjectief verband. Dit kan variëren van bidden of muziek maken tot het oplossen van een probleem van een klant. Maar op zijn minst staan bepaalde handelingen ook in het teken van de zorg voor het eigen voortbestaan. Misschien is de diepste betekenis van privatisering wel dat iedere persoonlijke of groepshandeling tegelijk zorg moet weten te dragen voor haar eigen voortbestaan. Maar dit ter zijde.

Economische organisaties, dus bedrijven, kunnen gezien worden als een institutionalisering van deze ambivalentie. Een bedrijf en haar medewerkers moeten overleven. Maar tegelijk zijn het bedrijf en haar medewerkers gericht op andere zaken dan hun overleving, bijvoorbeeld op het maken van auto's, koelkasten d.w.z. producten voor anderen (klanten). Juist dan - voor zover zij niet gericht is op haar eigen overleving - lijken voorwaarden gecreëerd te worden om als economische organisatie te overleven.

Drie fasen in de ontwikkeling van het denken over ondernemingen

De doorwerking van de autonomiegedachte in de 'traditionele' organisatietheorie heeft een reducerende werking (theoretisch en praktisch) op organisaties. Maar toch kon zij effectief zijn. Hoe kan dit? Om hier een stap verder te komen is het van belang de ontwikkeling van de organisatie en managementtheorie na te gaan vanuit het perspectief van economische voorwaarden van ondernemingen.

Wat dan opvalt is dat de te produceren toegevoegde waarde van ondernemingen tot voor kort in hoge mate formuleerbaar bleek in planmatig te realiseren doelen. Omdat vanuit dit perspectief allerlei aspecten van betekenisverlening en persoonlijke relaties van medewerkers niet van belang zijn, konden zij buiten beschouwing worden gelaten, hoewel zij ontologisch wel degelijk aanwezig waren.⁵

Mijn punt is dat ontwikkelingen in de hedendaagse ondernemingen de onhoudbaarheid tonen van deze benadering. Precies die elementen die buiten het blikveld bleven van de traditionele organisatietheorie blijken nu een beslissende rol te spelen voor het overleven van bedrijven. Daarom ook gaan zij expliciet een rol spelen in de hedendaagse organisatie en managementtheorie. Dit vereist een nadere toelichting.

Wanneer we vanuit het perspectief van ontwikkelende maatschappelijke behoeften naar de structurele ontwikkeling van de ondernemingswijze productie kijken, dan blijken hierin drie fases te onderscheiden.

Gesloten systeem

De eerste fase is die van het gesloten systeem respectievelijk de bureaucratische organisatie. Op voorhand dient een doel gegeven te zijn. Dit doel is een te bevredigen maatschappelijke behoefte, en als zodanig een articulatie van zin, echter onder conditie dat er van voldoende koopkracht sprake is. In deze articulatie is een onderneming niet gericht op haar eigen voortbestaan, maar op een dienstverlenende taak, die veelal in eerste instantie door een 'visionaire' ondernemer/starter wordt geformuleerd. Een onderneming zal geen klanten aan zich kunnen binden wanneer haar doel alleen het maken van winst is. Ondernemingen moeten zich omwille van hun overleving richten op iets dat niet primair hun overleven of winst zelf aangaat.

Kenmerk van de onderneming als gesloten systeem is dat dit doel eenmalig kan worden vastgesteld, bijvoorbeeld naar aanleiding van de menselijke behoefte aan mobiliteit. Een eenmalig ontwerp van bijvoorbeeld een vervoermiddel stelt men op om vervolgens in het verlengde van dit ontwerp eenmalig een productiemachine te ontwerpen die het middel voor behoeftebevrediging (auto's bijvoorbeeld) daadwerkelijk produceert (productie- en assembleelijnen). Dit al geschiedt op dusdanige wijze, dat de opbrengsten van de productie de kosten meer dan goed maken, waardoor het voortbestaan van de

onderneming wordt veiliggesteld. Vanuit het management bestaat vooral aandacht voor efficiency: het productiedoel staat immers vast. Er vindt hier een Weberiaanse omkering van doel en middelen plaats. Het doel is een vaststaand gegeven, alle aandacht valt op de middelen: de onderneming dient volstrekt rationeel, planmatig, gestructureerd te zijn. Het grondmotief van de autonomiegedachte is hier zichtbaar: de perfecte onderneming is een volledige realisatie van het rationele organisatieontwerp. Overige zogenaamde niet-rationele aspecten moeten zoveel mogelijk geëlimineerd worden of staan onder een negatief voorteken, tenzij zij productiviteitsverhogend werken. Men spreekt dan wel over de 'informele' organisatie, bestaand uit - ik noemde dit al -: de contacten onderling, de grappen, de wedstrijden, hun spel met de chef inzake productiecijfers en het kunnen wegdromen en denken aan leuke, spannende of belangrijke dingen.

Open systeem

Een tweede fase ontstaat, wanneer er niet meer gesproken kan worden van een min of meer vaststaand productiedoel van een bedrijf. Onder andere door toenemende concurrentie ontstaan keuzemogelijkheden voor klanten, waardoor bedrijven genoodzaakt worden productiedoelen af te stemmen op veranderende behoeften. Vanuit het perspectief van de traditionele organisatietheorie heft de onderneming zichzelf op als gesloten systeem en gaat over in een open systeem. Het ontwerp van een onderneming bestaat nu in een rationele procedure om tot telkens wisselende productiedoelen en productieprocessen te komen. Marktverkenning, marktonderzoek, strategieformulering, opstellen van actie- en investeringsplannen, productie(planning), marktbenadering, verkoop, zijn van dit organisatieontwerp de belangrijkste elementen. De uitwerking van deze onderdelen resulteert in telkens wisselende doelen (ontwerpen van te produceren goederen en diensten) en de concrete programma's voor de realisatie.

De autonomiegedachte is hier gedynamiseerd. In het ontwerp van de onderneming zelf een permanente

zelfregelende reflectie op de concrete te realiseren productiedoelen van de organisatie ingebouwd. Het zelfregelende principe heeft nu niet betrekking op de handhaving van een vastgelegde coördinatie van arbeidsactiviteiten (bureaucratie, gesloten systeem resp. zelfregulering) maar op de voortdurende rationele aanpassing van arbeidsprocessen, gebaseerd op een voortdurende reflectie (marktonderzoek en dergelijke) op de te produceren doelen. Het handelen als betekenisverlening komt hier vooral tot uitdrukking in een voortdurende interpretatie van veranderende maatschappelijke behoeften en in bijvoorbeeld autonome productieteams, die zich telkens opnieuw moeten organiseren bij veranderde productiedoelen (belang van HRM!).

Er blijken drie voorwaarden te zijn, die de benadering van een onderneming als gesloten en open systeem economische mogelijk maken:

- * het van tevoren kunnen omlijnen van gewenste behoeften van de markt.
- * het instrumenteel-technisch kunnen produceren van de behoeftebevrediging;
- * de programmeerbaarheid en maakbaarheid van het handelen en samenwerken van leden van de organisatie.⁶

Deze systeembenaderingen zijn weliswaar reductief ten opzichte van de concrete werkelijkheid van organisaties, maar konden toch effectief zijn, omdat:

- * de te produceren toegevoegde waarde van ondernemingen formuleerbaar is in van tevoren opgestelde (en eventueel permanent wisselende) produceerbare doelen, en
- * de benodigde activiteiten door medewerkers uitputtend procedureel beschrijfbaar waren.

Non-systeem

In de inleiding heb ik aangegeven, dat deze voorwaarden inmiddels niet meer universeel gelden. In

de productie van toegevoegde waarde gaat het toenemend om:

- * Permanente innovatie. Dit vergt creativiteit en actieve zinverlening van vrijwel alle medewerkers.
- * Leveren van maatwerk. Dit vergt inlevingsvermogen; men moet in staat zijn zich te richten op concrete individuele situaties van klanten.
- * Persoonlijke relaties en vertrouwen. Dit doet een beroep op het vermogen van mensen persoonlijke relaties aan te gaan en hierin vertrouwen op te bouwen.

Die toegevoegde waarde van ondernemingen wordt belangrijk waarin en waardoor niet-instrumenteel technische, dynamische (open) en individuele behoeften worden bevredigd. Scheppen of articuleren van nieuwe zin en persoonlijke relaties (klantrelaties enzovoorts) zijn hiervan de belangrijkste aspecten. De menselijke vermogens tot creativiteit en intersubjectiviteit zijn hiermee tot productiefactoren geworden.⁷

Daar het handelen (in de zin van Arendt) bron is van zin, creativiteit, en persoonlijke relaties, zijn ondernemingen genoodzaakt een beroep te doen dit handelingsvermogen van medewerkers. Omwille van het streven tot overleving dient dit handelen erkend en gefaciliteerd te worden.

Dus: precies die factoren die in de gesloten en open systeembenadering buiten het vizier vallen, - het handelend vermogen van mensen tot zinverlening en aangaan van persoonlijke relaties - worden economisch relevant. 'Non-systemische' aspecten van organisaties krijgen hierdoor economische waarde. Vandaar dat ik het in dit verband heb over de onderneming als 'non-systeem'.

Ik gebruik deze negatieve formulering om het openbrekende karakter te benadrukken van de ontwikkeling die hier gaande is. Te snel spreken over de organisatie als 'lerend', 'cultuur', 'creatief', 'reflectief' 'netwerk' leidt er wellicht toe dat het verschil met de gesloten en open systeem benadering wordt weggevaagd.

Wijsgerig gezien is hier sprake van een interessant punt. De 'moderniteit', haar autonomiegedachte blijken niet alleen om intellectuele, ethische, esthetische, ecologische redenen onbevredigend. Ook om economische redenen (bedrijfsbelangen) staat dit intellectuele erfgoed onder druk. Of andersom gesteld: met de hete druk van de economische adem lijkt in de context van ondernemingen een praktijk zichtbaar te worden waarin modernistische organisatieprincipes ter discussie worden gesteld. Op praktische wijze wordt hier een discussie aangegaan met een erfgoed dat zich niet alleen uitstrekt tot het moderne denken van de 17de eeuw, maar reikt tot de Griekse en Middeleeuwse denken. Dat in deze discussies telkens weer een terugval kan worden gesignaleerd tot de principes van de autonomiegedachte is - gezien de diepe verankering ervan in de westerse cultuur - begrijpelijk. Maar juist omdat er een economische druk bestaat lijkt een voortdurend hernemen en opnieuw proberen deze principes te overstijgen voor de hand te liggen. Het is daarom zo interessant hedendaagse ontwikkelingen van organisatie en organisatietheorie te volgen.

Besluit

Aan deze ontwikkelingen zitten twee kanten die nadere aandacht behoeven. Bedrijven gaan zich steeds meer bemoeien met wie je bent, wat je motieven zijn enz. Dit blijkt onder andere in personeelsadvertenties. Het probleem van bedrijven hierbij is dat die persoonlijk zinervaring, identiteit, en mogelijkheid tot aangaan van persoonlijke relaties wel het nodige moeten kunnen opleveren. Daarom is niet iedere zinervaring enzovoorts even relevant voor bedrijven. Een soort van selectie vindt plaats naar aanleiding van deze 'diepe' persoonlijke aangelegenheden. Ook trachten bedrijven toenemend invloed hierop te krijgen: tot 'wie' een medewerker zich ontwikkelt gaat niet langs het bedrijfsbelang heen, maar vormt er een onderdeel van. Hier ligt een belangrijk gebied voor verdere analyse, bijvoorbeeld op basis van studies van Foucault. Hoever kan en mag hier de disciplineren gaan?

Maar er zit ook een andere kant aan. Als mensen in termen van Arendts handelingsbegrip altijd (ontologisch) zelfstandig zijn, dan houdt dit in dat de zojuist genoemde instrumentalisering (disciplineren) van persoonlijke aangelegenheden grenzen kent. Uiteindelijk worden organisaties geconfronteerd met de bijzondere manieren waarop individuen persoonlijke relaties aangaan en zin geven aan hun taken (waarvan zij dus tegelijk economisch afhankelijk zijn). Hier krijgen bedrijven dan nooit helemaal de vinger achter. Andersom vormt dit gegeven een potentiële machtsbron van medewerkers om gestalte te geven aan hun organisaties, juist vanwege het economisch belang van hun persoonlijke identiteit.

Het 'poldermodel' van Nederland gaat wat mij betreft te makkelijk uit van een zekere gelijkheid van belangen tussen management en medewerkers.

Nu is het in de organisatie- en managementtheorie niet gebruikelijk om in termen van macht te spreken. Maar feitelijk gebeurt dit wel wanneer de rol en taak van management in moderne (hedendaagse) organisaties aan de orde wordt gesteld. Managers lijken een zekere onmacht te ervaren, die gedeeltelijk geïnterpreteerd kan worden als het gevolg van een confrontatie met de uiteindelijk ondoordringbare grens van de persoonlijke identiteit van medewerkers. In het boek *Beyond the hype* van Eccles e.a. komt dit punt sterk naar voren.

Opvallend is wel dat in dit soort discussies het perspectief van het management overheersend blijft. Het gaat om 'faciliteren', 'empowerment', enz., kortom om het uit handen geven van macht door het management omwille van een beter economisch resultaat. De toon blijft doorgaans paternalistisch,

waarbij op z'n minst de vraag gesteld moet worden of het hier niet gaat om nieuwe managementstrategieën teneinde in een tijd van ervaren machteloosheid een bepaalde macht weer terug te krijgen.

Ik heb de indruk dat vanuit 'werknemerszijde' onvoldoende hierop wordt ingesprongen. Het 'poldermodel' van Nederland gaat wat mij betreft te makkelijk uit van een zekere gelijkheid van belangen tussen management en medewerkers. Bonden zijn vooral actief met problemen rondom ziektewet, arbeidsvoorwaarden bij flexibilisering van de arbeid, loon en werkgelegenheid, en dragen zelf aanzienlijk bij tot bedrijfstrainingen, waarin (potentiële) medewerkers 'gevormd' en aangepast worden om in bedrijven te werken. Als mijn analyse juist is dan bestaat in de hedendaagse verhoudingen vooral behoefte om vanuit het perspectief van werknemers de discussie aan te gaan inzake de manier waarop mensen met elkaar in organisatieverband dingen wensen te doen. Dat kan de kwaliteit van een organisatie in termen van een vorm van het 'goede' leven ten goede komen.

Hier ligt een belangrijk gebied voor verder wijsgerig onderzoek, onderwijs en advisering.

Enerzijds omdat er, met de hete adem van de economische noodzaak in de rug, permanent gezocht wordt naar nieuwe manieren van organiseren. Dit is interessant voor de (kritische) sociale filosofie.

Anderzijds vanwege het permanente beroep op de openheid van het handelingsvermogen van mensen in de context van ondernemingen. Permanente reflectie op zin wordt ondernemingsgewijs afgedwongen. Dit gegeven is een mogelijke ingang om via een wijsgerige reflectie op zin daadwerkelijk invloed te krijgen op het feitelijke doen en laten van ondernemingen.

Voor de filosofie ligt hier een werkterrein, vooral als zij praktisch relevant wil zijn. Wat houdt de menselijke zelfstandigheid in van het articuleren van zin en betekenis in intersubjectief verband? Is hier alleen sprake van zinproductie? Of houdt die zelfstandigheid ook het vermogen in tot receptiviteit, tot het 'vernemen' van zin? Welke criteria zijn aan te geven voor het onderscheid tussen 'zin' en 'onzin'? Ethi-

sche, cultuurfilosofische en ontologische reflecties zijn hier onvermijdelijk.

Waar zijn ingangen te onderkennen bij ondernemingen voor (resultaten van) dit soort wijsgerige reflecties? Men kan bijvoorbeeld denken aan de behoefte van managers om tot een visie van hun ondernemingen te komen. Is deze behoefte geen uiting van het feit dat reflectie op zin economisch wordt afgedwongen? Maar ook 'midden' in veel productief werk zijn deze ingangen aan te treffen. Denk bijvoorbeeld aan het advieswerk. Gaat het in de bedrijfsadviesing niet steeds meer om het interactief articuleren van zin (van deze onderneming, afdeling, dit probleem, deze kans) dan om het aan dragen van een gereedschapskist voor het oplossen van problemen (Zie hiervoor *The Reflective Practitioner* van Schön)?

Hoe dan ook, gegeven de economische noodzaak tot permanente reflectie in ondernemingen is het van belang na te gaan op welke wijze de wijsgerige reflectie hierop kan inspelen (zonder overigens haar kritisch potentieel uit het oog te verliezen). Het artikel van Schipper ('Ruimte voor Reflectie') kan men beschouwen als een poging hiertoe.

Han van Diest studeerde wiskunde en wijsbegeerte. Hij is verbonden aan het Prato Center, het academisch centrum voor management- en organisatiefilosofie, Vrije Universiteit te Amsterdam. E-mail: h.diest@vxs.nl

LITERATUUR

Arendt, H., *The Human Condition*, The University of Chicago Press: Chicago & London 1958; Ned. vert.: *De mens*, Boom: Amsterdam 1994.

Beck, U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications: London 1992.

Beck, U., Giddens, A., Lash, S., *Reflexive Modernization*, Polity Press: Cambridge 1994.

Berger, H., Boekbespreking, *Zinnig Ondernemen, Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen*, in: *Tijdschrift voor Filosofie*, 60e jaargang, 1998, p. 627.

Diest van, J., *Zinnig Ondernemen. Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van organisaties*, Van Gorcum: Assen 1997.

Eccles, R.G., Nohria, N., Berkley J.D., *Beyond the Hype*, Harvard Business School Press: Boston 1992.

Giddens, A., *Beyond Left and Right*, Polity Press: Cambridge 1994.

Peters, T.J. & Waterman R.H., *Excellente ondernemingen*, Veen: Utrecht/ Antwerpen 1982.

Schön, D. A., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, 1983.

NOTEN

1. Zie voor een diagnose en de 'state of the art' van de hedendaagse organisatie en managementliteratuur: Van Diest, 1997, hoofdstuk 2, 3.

2. Bij deze gedragsverandering gaat het dan kennelijk niet om een verandering, die via veranderingen van structuren wordt bereikt, maar om een verandering, die het gevolg is van een ervaring of schepping van zin of betekenis. De vraag is dan natuurlijk naar de oorsprong van dergelijke zin. In de organisatietheorie is mede hierom het begrip cultuur belangrijk geworden.

3. Aldus Regtering in zijn artikel. Dezelfde pagina (216) uit *Zinnig Ondernemen* waarnaar hij verwijst weerlegt reeds zijn stelling dat dit mijn opvatting zou zijn: 'De altijd aanwezige zelfexpressie van arbeiders is [vanuit de traditionele organisatietheorie] irrelevant.... [en wordt, voorzover toch relevant] beschouwd als een de productiviteit negatief of positief beïnvloedende factor.' Regterings kritiek komt

voort uit het gegeven dat hij de argumentatiestructuur van mijn studie op dit punt niet volgt. Zie ook het onderstaande en noot 5.

4. Regtering in zijn artikel, Coolen tijdens een seminar, Hollak tijdens de promotieplechtigheid en Berger in zijn bespreking van *Zinnig Ondernemen* in: *Tijdschrift voor Filosofie*, jaargang 1998 nr. 3.

5. Aan dit gegeven gaat Regtering voorbij. Omdat betekenisverlening en persoonlijke relaties in de gangbare organisatietheorie in hoge mate buiten beschouwing konden worden gelaten trekt hij de conclusie dat ik zou stellen dat organisaties inderdaad konden bestaan zonder deze zaken. Dit is een onjuiste conclusie: zie het bovenstaande en noot 3. Het is juist de traditionele organisatietheorie van waaruit deze conclusie gereconstrueerd kan worden. Vandaar dat ik zeg dat Regtering de boodschapper straft. Hij suggereert verder in zijn bespreking dat ik rechtstreeks vanuit een waardering van de autonomiegedachte en een 'volle' rationaliteit (d.w.z. een niet tot de autonome instrumentele rationaliteit gereduceerd begrip van rationaliteit) naar de samenhang met betekenis en zin had kunnen doorstoten. Wijsgerig-systematisch gezien heeft hij gelijk. Maar dat zou inhouden dat ik: a) de reducerende werking van de gangbare organisatietheorie, en: b) de poging tot interne opheffing van deze reductie in de hedendaagse management en organisatietheorie buiten beschouwing had moeten of kunnen laten. Dit zou echter: a) de kritische functie, en: b) de praktische relevantie van mijn boek aanzienlijk doen verminderen. Ik heb er daarom voor gekozen om vanuit: a) een kritiek op vooronderstellingen van de traditionele organisatietheorie, en: b) hedendaagse ontwikkelingen in de organisatietheorie een wijsgerig geformuleerd alternatief te presenteren dat vervolgens in verband wordt gebracht met de organisatie- en managementtheorie.

6. De onderneming toont onder deze vooronderstellingen de volle idee van de instrumentele autonomie vanuit het perspectief van de manager/directeur.

Ten eerste door een 'autonome' bepaling van de te realiseren doelen. Het voluntaristische element eigen aan de autonomiegedachte krijgt hier via de 'markt' een invulling. Op basis van marktinformatie ('omgeving') wordt autonoom (rationeel) het ontwerp van het door haar te realiseren goed of middel bepaald. Vervolgens wordt een rationeel organisatieontwerp geproduceerd dat als doel heeft om tot een daadwerkelijke realisatie van het productontwerp te komen. Daadwerkelijke realisatie vindt plaats door 'implementatie': productiefactoren (waaronder mensen) worden geformeerd en geplooid overeenkomstig dit organisatieontwerp. De open-systeembenadering behelst een permanent herhalen van deze 'procedure', in tegenstelling tot de gesloten-systeembenadering.

7. Dus, nogmaals, deze vermogens waren uiteraard ook aanwezig in de onderneming begrepen als gesloten en open systeem. Het punt is dat zij in de onderneming begrepen als non-systeem tot productiefactoren zijn geworden, zoals arbeid (in termen het aanbrengen van toegevoegde waarde aan materie) dit is in een onderneming begrepen als gesloten en open systeem. In de laatste benadering is het vermogen tot creativiteit enz. teruggebracht tot een noodzakelijk begeleidingsverschijnsel dat in hoge mate buiten beschouwing kon worden gelaten.