

Tilburg University

Organisatie, subject en zingeving

Nooteboom, B.

Published in:

Wijsgerig perspectief op maatschappij en wetenschap

Publication date:

1970

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Nooteboom, B. (1970). Organisatie, subject en zingeving. *Wijsgerig perspectief op maatschappij en wetenschap*, 29, 140-146.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Organisatie, subject en zingeving

*B. Nooteboom**

Samenvatting

De snel veranderende omgeving noopt organisaties tot flexibiliteit op basis van effectieve en snelle perceptie, interpretatie en communicatie. Hoe werkt dat? We hebben hier te maken met hardnekkige filosofische vragen, als we een organisatie zien als een subject in filosofische zin (maar dan wel één die op zijn beurt wordt gevormd door subjecten). In dit artikel wordt vanuit deze vraagstelling een verkenning verricht van enkele lijnen uit de filosofie: de taal filosofie van De Saussure, met in het verlengde daarvan het zogenaamde postmoderne denken, en de betekenisleer van Frege.

1. Organisatie en omgeving

Organisaties worden geconfronteerd met een omgeving die snel verandert en steeds complexer wordt. Met complexiteit wordt hier bedoeld: het aantal factoren dat voor de organisatie van belang is, de heterogeniteit van die factoren en de wijze en mate waarin zij met elkaar samenhangen. Complexiteit en veranderingen creëren te zamen onzekerheid.

De oorzaken zijn: verdergaande differentiatie en fragmentatie van het consumentengedrag, technologische vernieuwing, internationalisatie van de concurrentie, instabiele wisselkoersen en deregulering/ decentralisatie van openbaar bestuur. Consumenten

B. Nooteboom studeerde wiskunde in Leiden en econometrie in Rotterdam. Werkte bij Shell en bij het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (de laatste vijf jaar als wetenschappelijk directeur). Sinds 1987 hoogleraar bedrijfskunde, i.h.b. commercieel beleid, aan de Rijksuniversiteit te Groningen. Promoveerde in 1980 in Rotterdam op een economisch proefschrift over de detailhandel. Adres: Fac. Bedrijfskunde Groningen, Postbus 800, 9700 AV Groningen.

kunnen minder goed dan vroeger naar voorkeuren en gedrag worden gesegmenteerd op grond van inkomen, opleiding, leeftijd of geloof. De zoon van de gereformeerde dominee gaat naar een discotheek, de rijke dame bezoekt een tweedehands klerenwinkel, de drogist gaat in Afrika op safari. Door de explosieve ontwikkeling van de massamedia gaan echter de voorkeuren en gedragingen van consumenten in verschillende landen meer op elkaar lijken. Dit vergroot afzetmarkten en stimuleert de internationale concurrentie. Dit versnelt wedlopen om nieuwe produkten, en dat stimuleert de technologische vernieuwing. De zogenaamde levenscycli van produkten worden korter en gaan in verschillende landen ook meer synchroon lopen. Vroeger kon men haasje over springen van land tot land: een nieuw produkt starten in eigen land en dan, als de monopoliewinsten van de vernieuwing af gingen brokkelen, opnieuw starten in een tweede land, etc. Nu worden produkten steeds vaker in één keer wereldwijd geïntroduceerd. De risico's en investeringen zijn navenant, en vaak te groot om alleen te dragen, waardoor men moet zoeken naar partners. Ook met concurrenten worden, voor een bepaalde fase in de ontwikkeling van een bepaald produkt, tijdelijk allianties aangegaan. Een bekend voorbeeld is de samenwerking tussen Philips en Sony in de ontwikkeling van de compact disc.

Om in de strijd te overleven moet men zich concentreren op zijn unieke sterke punten. Activiteiten, inclusief de productie van meer cruciale onderdelen of diensten, moeten worden uitbesteed. Relaties met toeleveranciers moeten worden ontwikkeld die een voldoende evenwicht bieden tussen deels conflicterende belangen om de continuïteit te bieden die voor goede samenwerking nodig is.

Dit alles stelt zware eisen aan het vermogen van organisaties om zichzelf, hun produkten en hun relaties te vernieuwen. Effectieve handeling vergt echter vooreerst perceptie van de omgeving. Wat is de perceptie van een organisatie, en hoe werkt zij? Hoe

komt men vanuit perceptie via interpretatie tot handeling? Relatie vergt communicatie. Wat zijn, en hoe werken relatie en communicatie tussen bedrijven? Verandering is verandering van 'iets' dat een identiteit heeft. Wat is de identiteit van een organisatie en hoe werkt de verandering daarvan? En wat is de relatie tussen dit alles, tussen perceptie, identiteit, communicatie en verandering? Hier stuiten we op eeuwenoude filosofische vragen. Zou hier de reden liggen voor de recent naar voren komende aandacht voor het thema 'filosofie en management'? Die aandacht blijkt uit het themanummer van 'Wijsgerig perspectief', en uit een congres 'Management en filosofie' dat in november 1988 werd georganiseerd door de NIVE (Nederlandse Vereniging voor Management).

In de rest van dit artikel wordt een verkenning verricht van enkele lijnen uit de filosofie en hun mogelijke relevantie voor de bedrijfskunde.

2. Organisatie als subject

De meeste economen zijn nog steeds geneigd tot een instrumentalistische, mechanistische en rationalistische kijk op organisaties in hun omgeving. Instrumentalistisch in de filosofische zin dat theoretische veronderstellingen omtrent het gedrag van mensen en organisaties (microniveau) niet hoeven te corresponderen met de werkelijkheid, als zij maar leiden tot voorspellingen op macroniveau die kloppen met op dat niveau gepercipieerde feiten (prijsbewegingen, economische groei, export, werkgelegenheid e.d.).¹ Dit geeft een groot verschil, misschien wel *het* grote verschil, met bedrijfskundigen, die zich, gezien hun werkerterrein op microniveau, moeten richten op de werkelijkheid ten aanzien van perceptie, kennis, motivatie en gedrag van mensen in organisaties. De bedrijfskunde kan het derhalve niet stellen zonder sociologie, psychologie en filosofie. De denkbeelden van vele economen zijn mechanistisch in de metaforische intuïtie van een bedrijf als een vrij, autonoom en ondeelbaar atoom dat in een ongedifferentieerde, homogene ruimte botst met andere atomen. Bedrijfskundigen zijn meer geneigd om te denken in termen van systemische, organische constellaties van relaties in netwerken van belanghebbenden binnen en buiten organisaties. Economen zijn meestal rationalistisch in de opvatting van een bedrijf als een enkelvoudige, rationele besluitvormer die op basis van een gegeven, universele logica de beste optie kiest uit een gegeven verzameling van alternatieve acties. De impliciete veronderstelling is dat de alternatieve acties en hun

uitkomsten objectief, i.e. los van de besluitvormer bestaan en als zodanig kenbaar zijn (minimaal in die zin dat aan elk alternatief een waarschijnlijkheidsverdeling van uitkomsten te verbinden valt).²

Vanuit filosofisch gezichtspunt is vooral dit laatste uiterst dubieus. Het aan de filosoof Kant ontleende 'kritische probleem' dat men de dingen niet waarneemt zoals zij zijn maar opvat overeenkomstig vormen van perceptie en denken die eigen zijn aan de waarnemer, wordt door economen zelden aan de orde gesteld.³ In moderne theorieën van organisaties daarentegen vindt men het begrip 'enactment': een organisatie handelt naar een beeld van de omgeving dat men zichzelf gevormd heeft. Verschillende organisaties hebben verschillende beelden van de werkelijkheid, en in die zin leven zij in verschillende werelden. Aldus ontstaat de zogenaamde 'interpretatieve benadering' van strategisch management (Haselhoff 1987). Ook binnen organisaties leven verschillende percepties en interpretaties. Een organisatie, gezien als subject, bestaat zelf uit verschillende subjecten. Het beeld van de werkelijkheid dat een organisatie zich vormt, en waarnaar het handelt, is op een of andere manier een resultante van een 'discours' tussen individuen en groepen binnen een organisatie, maar ook tussen een organisatie en partijen in haar omgeving (klanten, leveranciers, adviseurs, banken, accountants, ...). Het beeld dat hier ontstaat is niet dat van een atoom in een ongestructureerde ruimte, maar van een naadloos web⁴ van netwerken, waarin bedrijfsinterne en bedrijfsexterne netwerken in elkaar overlopen. Een bedrijf zit tot op zekere hoogte in een dergelijk netwerk gevangen, maar creëert erin ook zijn weg.

Als we een bedrijf als subject aldus kunnen zien, wat is dan zijn identiteit, waar ontleent hij die aan, en hoe verloopt de verandering ervan? Hier kan naar mijn mening inspiratie worden ontleend aan het postmoderne denken⁵ en de achterliggende taalfilosofie van De Saussure.⁶ In de volgende paragraaf onderneem ik een poging tot samenvatting van enkele hooflijnen daaruit.

3. Postmodernisme⁷

In de moderne filosofie heeft vanaf Descartes tot het postmodernisme het bewustzijn van het subject centraal gestaan, als de min of meer soevereine oorsprong van kennis en betekenis. Dit is het meest uitgesproken in het rationalisme van Descartes. Maar ook in het empirisme speelt het subject een centrale rol, als

bron, te zamen met de omgeving, van de ervaringsfeiten (sense data) waarop kennis geacht werd te berusten. Bij Kant verschaft het subject de categorieën waarnaar de perceptie wordt gevormd. Bij Hegel actualiseert zich het absolute denken (de absolute geest) in het bewustzijn van het subject. In de fenomenologie van Husserl kan de werkelijkheid zich als een onmiddellijke aanwezigheid presenteren in het onbevooroordeelde bewustzijn. Het bewustzijn werd, zij het op uiteenlopende manieren, gezien als de vindplaats van onwettelijke fundamenten van kennis, en als de bron van betekenis voorafgaande aan communicatie. Taal werd, veelal impliciet, gezien als het transportmiddel van in het bewustzijn gegeven betekenissen. Als ik het goed zie, is de kern van het postmodernisme gelegen in een radicale breuk met deze traditie van de bewustzijnsfilosofie. Deze breuk ontstond niet uit het niets, maar was voorbereid door het denken van de 'critici van het valse bewustzijn' (Ricoeur: 'maitres de soupçon'): Marx, Nietzsche en Freud. Marx wees op de materiële achtergronden van motieven, en ontmaskerde daarmee het ideologisch bewustzijn; Nietzsche ontvouwde de rol van instinct en de wil tot macht; Freud ontmaskerde de verborgen invloed van het onderbewustzijn.⁸

Het bewustzijn van het individu blijkt geen betrouwbare bron te zijn. Het is ook niet autonoom. De positie van het subject moet worden herzien. Het postmodernisme doorbreekt de eenheid van subject en betekenis, en baseert zich daarbij op de taalfilosofie van De Saussure, waarin de relatie tussen betekenis en communicatie wordt omgedraaid.

Betekenis is niet iets wat vooraf aanwezig is, in het bewustzijn van het subject, en dan middels woorden wordt overgedragen, maar ontstaat uit de botsing van woorden in communicatie en vormt van daaruit het bewustzijn. De zelf heeft om zichzelf te worden een oriëntatie nodig op de ander (Levinas: 'altérité'). Taal is niet een vehikel van het denken maar is constituerend voor het denken. Dit doorkruist het humanisme als een geloof in het bestaan van de individuele mens als constituerende waarde, maar creëert ruimte voor een humanisme als een gerichtheid op de ander. Volgens De Saussure is taal ('langage') gebaseerd op een oppositie en wisselwerking tussen een tijdelijke, partiële, lokale intersubjectieve orde ('langue') en het gedifferentieerde, individuele woordgebruik ('parole'). Zonder een zekere orde van intersubjectiviteit is er geen debat, maar die orde is niet uniform of strikt, en wordt voortdurend verstoord en gevoed door de creatieve destructie van het gedifferentieerde taalgebruik.⁹

Volgens het postmoderne denken wordt identiteit van betekenis in een universele consensus nooit gerealiseerd. De consensus vormt een horizon die nooit wordt bereikt, want er is altijd iemand die de orde van de rede verstoort (Lyotard). In de verhouding tussen meester en slaaf is de meester uiteindelijk het slachtoffer omdat hij geen tegenspeler heeft die door wederpraak bijdraagt tot de vorming van zijn identiteit.

Het subject is een knooppunt in een complex, veranderlijk netwerk van relaties. Zonder de relaties is er geen knooppunt en derhalve geen subject, geen zelf. Uit en bij zichzelf is de zelf niets.¹⁰ Dit is de antithese van het soevereine subject in de filosofie, en van het atomistisch individu dat in de gangbare economische theorie het uitgangspunt vormt. In de markt heeft het subject (consument, bedrijf) niet een voorafgegeven identiteit, met gegeven voorkeuren, die de beste optie selecteert uit een gegeven verzameling van alternatieven. De identiteit van het subject, met zijn voorkeuren en percepties van alternatieven gaat niet vooraf aan, maar wordt gevormd en veranderd door handeling in de markt. Dit nieuwe beeld van identiteit, en van de relatie tussen eenheid en differentiatie, is wellicht van nut in onze beschouwing van organisaties en management.

4. Emergentie

Het postmoderne denken omtrent het subject voert ons terug tot de netwerken waar we al eerder terecht waren gekomen. Het is in een communicatief netwerk dat het subject zichzelf vormt (identiteit creëert) en functioneert (identiteit uitoefent). Dit brengt ons bij een bekend kip-en-ei probleem van strategisch management: worden handelingen verricht op basis van plannen op basis van gegeven percepties en doelen, of worden percepties en doelen gevormd op grond van handelingen? In het laatste geval spreekt men van 'emergentie': de organisatie genereert gedrag vanuit zichzelf, zonder expliciete sturing of ontwerp. In dit verband permitteer ik mij twee anekdotes als illustratie.

Toen ik als afgestudeerd econometrist, verzadigd van rationale methoden, bij Shell werkte in Londen, voelde ik mij met vele anderen vervreemd in een complexe organisatie waar de rationaliteit vaak onvindbaar was. Een initiatiefrijke (en nu hooggeplaatste) collega organiseerde ter verbetering van het moreel een periodieke borrel voor jonge afgestudeerden en de top van het bedrijf ('managing directors'). Toen ik daar tegenover de hoogste personeelsman mijn ver-

bazing uitspraak over incidenten waaruit het ontbreken van rationele sturing bleek, legde hij mij uit dat de top niet zozeer het bedrijf stuurt als door het bedrijf wordt voortgestuwd. Het enige wat hij kon doen was heel zorgvuldig de goede man op het juiste moment op de juiste plaats zetten in de hoop dat dan het proces de goede kant op zou gaan. Niet proberen de werveling van het water te beheersen maar door het plaatsen van stenen wervelingen doen ontstaan of verdwijnen. Dat was natuurlijk de gepercipieerde werkelijkheid van de personeelsman, maar vanaf die dag was voor mij de wereld niet meer dezelfde. Wat die personeelsman zei, dat is emergentie.

De tweede anekdote stamt uit dezelfde periode. In 1972 rekenden we reeds de oliecrisis door. Dat wil zeggen: verveelvoudiging van de olieprijs was één van de scenario's waarvan de repercussies en mogelijke reacties werden gesimuleerd. Met anderen maakte ik daar de modellen voor. Die gaven niet de berekening van een optimum zoals ik op de universiteit had geleerd, maar een aftasting van mogelijkheden en gevoeligheden van uitkomsten voor verstoringen. Dit was ook een openbaring voor mijn interne klant, die vroeger ook gewend was geweest aan alpinistische dromen van scherpe, unieke maxima in het onbewolkte landschap van de markt. Ons model gaf niet 'de oplossing', maar fungeerde als een instrument in een 'discourse' tussen managing directors, waarin zij hun percepties en interpretaties vormden en wijzigden. Ook dat is, denk ik, emergentie.

Nu weer terug naar de vraag of handelen de plannen volgt of andersom. Of, een andere maar wel verwante vraag: volgt 'strategy' de 'structure' of andersom? Het antwoord is: beide of geen van beide.

In de metafoer van Neurath die door Quine veelvuldig is gehanteerd: Het is als een zeeman die gezeten in zijn boot die plank voor plank repareert terwijl hij er drijvende in blijft. Het is een kwestie van *fix en flux*, van een relatieve stabiliteit van structuur om functioneren mogelijk te maken *en* een verandering van structuur.¹¹ Hiermee is natuurlijk niet gezegd dat we weten hoe het zit. Metaforen geven geen verklaring maar op hun best een eerste intuïtie daarvan. We hebben behoefte aan meer kennis van systemen die functioneren op basis van structuur maar in dat functioneren hun structuur veranderen en ook radicaal veranderen ('transformeren').

Het is eigenlijk verbazend hoe weinig we van dergelijke verandering weten. Verbazend, want wij, mensen en organisaties, doen het constant. Eén ding staat wel vast: het heeft te maken met het functioneren van taal en symboliek.

Elders heb ik een eerste poging gedaan om de zogenaamde 'Genetische Epistemologie' (een leer omtrent de ontwikkeling van kennis) van de ontwikkelingspsycholoog Jean Piaget toe te passen op de ontwikkeling van organisaties. Die leer geeft een mijns inziens interessante poging tot een beschrijving van een structuur die zich transformeert vanuit haar functioneren, in opeenvolgende stadia van ontwikkeling. Ik ga daar hier niet nader op in.¹² Wellicht biedt de werking van neurale netwerken in het brein een andere analogie, of metafoer, voor het functioneren en veranderen van percepties en interpretaties in organisaties, zoals geopperd door Sminia (1989). Ook daar ga ik hier niet op in. Hier waag ik slechts nog een poging tot verder inzicht vanuit de taal filosofie.

5. De zin van betekenis

Volgens Haselhoff (1987, p. 17) wordt strategisch management 'management of meaning', in de betekenis van 'zingeving'. Dat klinkt aannemelijk, maar hoe kunnen we dat nader preciseren en uitwerken? Wat zijn 'meaning' en 'zin' precies? Kan de filosofie van betekenis (semantiek) ons hier helpen? Ik waag een poging.

De Duitse filosoof Frege maakte (100 jaar geleden) het onderscheid tussen 'Sinn' ('sense', 'intensie') en 'Bedeutung' ('reference', denotatie, verwijzing, 'extensie').¹³ Denotatie of extensie is datgene waarnaar een uitdrukking verwijst. De term voor een individueel object of voor een verzameling van objecten heeft als denotatie of extensie dat object of die verzameling. De extensie van 'stoel' is de verzameling van (alle) stoelen.

Volgens Frege bestaat de denotatie van een bewering uit de waarheidswaarde ervan (waar of onwaar). Dat lijkt wat vreemd, maar er zijn redenen voor, waar we nu echter niet op in zullen gaan. Volgens deze opvatting zouden alle ware (resp. onware) beweringen dezelfde denotatie hebben, namelijk 'waar' (resp. 'onwaar'). Het is duidelijk dat dit deelbegrip het begrip betekenis niet dekt. Voor beweringen is dit zonder meer duidelijk: anders zouden alle ware (resp. onware) beweringen dezelfde betekenis hebben, en dat druist in tegen onze intuïtie van het begrip 'betekenis'. Voor benamingen van objecten of verzamelingen ervan kunnen we het voorbeeld nemen dat Frege zelf hanteerde: 'de avondster' en 'de ochtendster' verwijzen beide naar de planeet Venus, en hebben aldus dezelfde denotatie, maar het druist in tegen ons betekenisbegrip om te zeggen dat deze uitdrukkingen de-

zelfde betekenis hebben. Deze intuïtie van ongelijkheid van betekenis kan worden aangescherpt. Een bekend criterium voor de gelijkheid van betekenis is het aan de filosoof/wiskundige Leibnitz ontleende criterium van substitueerbaarheid 'salva veritate': twee uitdrukkingen hebben dezelfde betekenis als zij in elke bewering elkaar kunnen vervangen zonder de waarheidswaarde van die bewering te veranderen. Neem nu de bewering 'tegen het vallen van de avond zocht de kapitein de hemel af naar de avondster'. Stel dat die bewering waar is. Het is niet zonder meer waar, en doet vreemd aan, om door substitutie van termen te zeggen: 'tegen het vallen van de avond zocht de kapitein de hemel af naar de ochtendster'. Kapiteins ter zee hebben eeuwenlang niet geweten dat 'avondster' en 'ochtendster' beide als denotatie Venus hebben. De ontoereikendheid van extensie ter bepaling van de identiteit van betekenis, op basis van het criterium van substitueerbaarheid, komt met name naar voren in dergelijke beweringen die betrekking hebben op de cognitie (kennis, verwachting, geloof) van iemand. De tweede dimensie 'Sinn' (zin, intensie) is aldus onmisbaar voor het betekenisbegrip. Frege omschreef 'Sinn' als 'die Art des Gegebenseins'. Het 'Gegebensein' is denotatie: een bepaalde term 'geeft', dat wil zeggen identificeert een object of verzameling. 'Sinn' duidt op de wijze waarop die identificatie tot stand komt. Het verschil tussen extensie en intensie kan nader worden aangescherpt. Extensie heeft te maken met gegeven entiteiten, die elementen (kunnen) zijn van verzamelingen: voorwerpen, uitkomsten, conclusies, waarheden. Intensie behoort tot een andere categorie, namelijk die van functies in wiskundige zin. Een functie leidt van een object of verzameling naar een andere (beeldt een verzameling af op een andere). Extensie is dingmatig en intensie procesmatig. In de latere ontwikkeling van de semantiek is intensie geïnterpreteerd als een functie (in wiskundige zin) die, voor een bepaalde persoon met zijn of haar kennis, verwachtingen, geloof e.d. afbeeldingen in de werkelijkheid geeft vanuit verschillende mogelijke omstandigheden ('mogelijke werelden') die die persoon onderkent.¹⁴ In communicatie komt een persoon als het ware met voorstellen omtrent de inrichting van de werkelijkheid op grond van mogelijkheden die hij of zij onderkent.

Wat is nu het verband met de saussuriaanse taal filosofie (en in het verlengde daarvan het postmoderne denken)? Ik denk dat het verband ongeveer is als volgt. De saussuriaanse 'Langue' is verbonden met 'das Gegebene': de algemeen als correct of ten minste

als standaard geaccepteerde verwijzingen en toekenningen van eigenschappen. 'Parole' is verbonden met de 'Art des Gegebenseins': de wijze waarop (de weg waarlangs, de functie volgens welke) een subject op grond van interpretatie en operationalisatie van begrippen komt tot verwijzing en de toekenning van eigenschappen (predicatie). In het postmodernisme verspringt de aandacht van het gegevene, het aanwezige naar het proces van zoeken en van komen en gaan; van uniformiteit naar differentiatie; van replicatie naar variatie; van evenwicht naar de verstoring ervan.

6. Conclusie

Nu keer ik terug tot organisatie en management. Misschien kan men zeggen: voor een organisatie is de omgeving 'das Gegebene', met marktstructuur als 'Langue'. De 'Art des Gegebenseins' ofwel de 'zin' van de werkelijkheid, is de wijze waarop de organisatie de omgeving interpreteert (verwijzingen vindt en eigenschappen toeschrijft) en middels 'parole' reageert met het aanbod van nieuwe goederen en diensten. De omgeving is zowel gegeven als beïnvloedbaar, zoals taal dat is voor een spreker. Dit is de metafoor van ondernemerschap als 'discours'.¹⁵ Vandaar ook mijn metafoor van 'innovatie als de poëzie van de economie'.¹⁶ Binnen organisaties is de structuur 'das Gegebene' c.q. de 'Langue' voor de individuele medewerker, die hij of zij met zijn perceptie en vertaling van mogelijkheden middels 'Parole' kan beïnvloeden. De beste medewerkers spreken de taal van de organisatie maar veranderen haar ook.

Misschien kan men nu voor management de volgende les formuleren: men moet minder extensioneel en meer intensioneel sturen. Minder detailplanning van uitkomsten, en zich meer richten op de wijze waarop uitkomsten tot stand worden gebracht. Niet vaststellen wat gegeven is, dat wil zeggen wat er uit moet komen, maar de wijze beïnvloeden waarop het gegevene wordt geïnterpreteerd, mogelijkheden worden onderkend en uitkomsten tot stand worden gebracht. Niet prestaties voorschrijven maar competenties beïnvloeden. Het gevolg hiervan is de emergentie van strategie. Topmanagement is niet de enkelvoudige personificatie van de onderneming als subject. Betekenis in de zin van denotatie is niet vooraf gegeven in de geest van management en wordt niet middels plannen en instructies getransporteerd naar het 'uitvoerend niveau'. Management ontwerpt de regels van het taalspel, positioneert de spelers en richt zich letterlijk op zingeving: het geven van 'Sinn' op grond

waarvan denotaties verschijnen ('emergentie'). Niet het geven van een marsroute maar van een kaart en kompas. Niet een 'prescriptive strategy' met voorschriften die voorafgaan aan handeling, maar een 'enabling strategy': niet voorschrijven wat en hoe iets gedaan moet worden, maar in staat stellen tot het zelf bepalen wat en hoe. Hoe werkt dit 'in staat stellen'? Houdt dit in dat verteld wordt hoe men te werk moet gaan om te bepalen wat en hoe? Dan zou men opnieuw extensioneel te werk gaan, maar op metaniveau. Intensionaliteit zou dan extensionaliteit zijn op hoger niveau. Als intensie een functie is die verzamelingen in of op elkaar afbeeldt, dan kan men verzamelingen van die functies concipiëren die op hun beurt door functies op een hoger niveau op elkaar kunnen worden afgebeeld.

Een andere benadering is dat men noch vaststelt wat de uitkomst is, noch hoe men uitkomsten bepaalt, maar ter navolging een voorbeeld geeft van het vinden van een uitkomst, door exemplarisch gedrag. Niet prescriptief maar ostensief leren. Dit idee van een exemplarisch voorbeeld hangt nauw samen met de term 'paradigma' die heden zo veel wordt gehanteerd.¹⁷ Deze term gaat terug tot de 'Parmenides' van Plato: een paradigma is een idee dat fungeert als exemplarisch beeld van waaruit door nabootsing ('mimesis') individuele manifestaties worden afgeleid. In deze benadering houdt intensioneel management in dat management door voorbeelden te stellen inspireert tot het op eigen wijze navolgen daarvan door medewerkers. Deze navolging is niet een replicatie maar een variatie op basis van persoonlijke interpretatie. Daarin ligt de vernieuwende kracht van 'parole'. Dit brengt ons tot de 'helden, sterke verhalen en rituelen' van de organisatiecultuur. Aldus fungeert de cultuur als een vroedvrouw voor de verschijning van intensies die, als 'parole' in de discours van de bedrijvigheid, leiden tot uitkomsten die achteraf als strategie kunnen worden geïnterpreteerd (emergentie).

Intensioneel management is letterlijk management van 'human resources': mensen niet als werktuigen maar als bronnen. Het voordeel hiervan in een complexe, snel veranderende omgeving is tweeledig. Ten eerste vermijdt men de omweg van informatie omtrent de omgeving via lagere naar hogere echelons en van plannen en instructies van de top naar beneden, met de daaraan verbonden problemen van vertraging, filtering, vervorming en demotivatie. Ten tweede put men uit een rijkere, want meer gedifferentieerde bron van gepercipieerde mogelijkheden voor vernieuwing. Men put uit de kracht van 'parole' door

nieuwe interpretaties toe te laten. Aldus reageert men sneller en meer inventief. Zo althans luidt de conclusie van deze poging tot toepassing van de filosofie op management. De beschouwing was nog erg intuïtief en los. Er is behoefte, en mijns inziens ook perspectief, voor versteviging door formalisatie.

Noten

* Gaarne wil ik Harry Sminia danken voor zijn commentaar op een concept van dit artikel.

1. Voor een bespreking van instrumentalisme, realisme en plausibiliteit in de economie, zie Nootboom (1986).

2. Voor een nadere bespreking van methodologische verschillen tussen economie en bedrijfskunde, zie Nootboom (1988a).

3. Een belangrijke uitzondering vindt men in de marktkunde ('marketing'), waar psychologie en sociologie in theorieën van consumentengedrag al lang een grote rol spelen. Het is echter de vraag in hoeverre de marktkunde als tak van de economische wetenschap gezien kan worden.

4. De term 'naadloos web' ('seamless web') is ontleend aan Quine's beschouwingen over taal (zie Quine en Ullian (1970)).

5. Tot de postmoderne filosofen reken ik Franse filosofen als Merleau-Ponty, Ricoeur, Lacan, Foucault, Lévi-Strauss, Lyotard, Levinas, Deleuze, Derrida. Voor een overzicht, zie Assoun (1987). Ik ben ook geneigd er een aantal niet-Franse filosofen mee te verbinden: Wittgenstein, Quine, Rorty.

6. Zie De Saussure (1979).

7. Deze paragraaf is grotendeels ontleend aan mijn oratie (Nootboom, 1988a).

8. Zie Assoun (1987).

9. Zie De Saussure (1979). Dit idee van creatieve destructie vanuit differentiatie is nauw verwant aan de ideeën van Nietzsche die naast De Saussure wellicht degene is die het postmodernisme het meest beïnvloedt. Zie ook Deleuze (1968) en Lyotard (1983).

10. Aldus is het ergste gevaar van werkloosheid, dat wil zeggen inactiviteit, dat men geen knooppunt in een netwerk meer is en aldus dreigt zijn identiteit te verliezen. De rationaliteit van een klein bedrijf is niet gelegen in zijn kennis maar in zijn plaats in een netwerk.

11. Cf. Nootboom (1988b).

12. Zie Nootboom (1988c).

13. Zie Geach en Black (1977) en Thiel (1965).

14. Hiermee poog ik een weergave te geven van het gebruik van 'possible world semantics' door Hintikka (1971, 1975), maar in een 'vertaling' van mijzelf (ik heb de nodige aarzelingen omtrent dat type semantiek).

15. Ik ontleen deze term aan Arjo Klammer die momenteel werkt aan een studie getiteld 'entrepreneurial action as discourse' (waarvan ik momenteel niet meer weet dan deze titel).

16. Nootboom (1988a), p. 20.

17. Voornamelijk onder invloed van het bekende werk van T.S. Kuhn (1970) over wetenschappelijke revoluties.

Literatuur

Assoun, P.L. (red.), *Hedendaagse Franse filosofen*, Van Gorcum, Assen/Maastricht 1987.
 Deleuze, G., *Différence et Répétition*, PUF, Parijs 1968.
 Geach, P., en M. Black, *Translations from the philosophical writings of Gottlob Frege*, 1977.
 Haselhoff, F., *Verbeeldingskracht en Macht*, oratie Groningen, Kluwer, Deventer 1987.
 Hintikka, J., *Semantics for Propositional Attitudes*, in: Linsky (red.), *Reference and Modality*, Oxford University Press, Oxford 1971.
 Hintikka, J., *The intentions of intentionality and other new models for modalities*, Reidel, Dordrecht 1975.
 Kuhn, T.S., *The structure of scientific revolutions*, Chicago University Press, 1970.
 Lyotard, J.F., *Le Différend*, Editions de Minuit, Parijs 1983.
 Nootboom, B., Plausibility in economics, *Economics &*

philosophy, 2, p. 197-224, 1986.

Nootboom, B., *Ruil en relatie in een woelige omgeving*, oratie Groningen, Groningse boekhandel, 1988a.
 Nootboom, B., De inspiratie van het postmodernisme, *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* 1988b. Vol. 42, no. 5, p. 272-282.
 Nootboom, B., Paradox, identity and change, verschijnt binnenkort in *Human Systems* (Aangepaste, Engelse tekst van een bijdrage aan het congres 'Management en filosofie', november 1988c, georganiseerd door de NIVE).
 Quine, W.V., en J.S. Ullian, *The web of belief*, Random House, New York 1970.
 Sminia, H., *Strategisch management: De organisatie als een parallel gedistribueerd proces*, working paper, faculteit Bedrijfskunde, Groningen 1989.
 Thiel, C., *Sinn und Bedeutung in der Logik Gottlob Freges*, Verlag Anton Hain, Meisenheim am Glan 1965.
 Saussure, F. de, *Cours de Linguistique Générale*, uitgave van colleges tussen 1906 en 1911, Payot, Parijs 1979.