



Nico Lemmens is momenteel manager Customer Relations & Communication bij ISS Facility Services. Daarvoor was hij hoofd Commerciële Zaken en Logistiek bij het Academisch Ziekenhuis Leiden, projectleider bij de Nederlandse Herstructureringsmaatschappij NEHEM en directeur bij de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl MANS. Voor publicaties zie [www.nico-lemmens.nl](http://www.nico-lemmens.nl).

## VAN RATIONALISTISCH NAAR REDELIJK KWALITEITSMANAGEMENT

### Zegen en vloek van het Technisch Rationalisme

In onze westerse cultuur neemt het zogeheten Technisch Rationalisme (ook wel Instrumentele Rationaliteit genoemd) een zeer dominante plaats in. Op sommige gebieden heeft dit tot enorme vooruitgang geleid. We kunnen bogen op indrukwekkende prestaties op gebieden als geneeskunde, natuurkunde, scheikunde, biologie, engineering en informatica. Die medaille heeft echter ook een andere kant.

Descartes is te beschouwen als de grondlegger van dat rationalisme. Zijn werk vormt het beginpunt van de periode van de Moderniteit, die heeft geleid tot wat John Dewey de 'Quest for Certainty' heeft genoemd. Er werd prioriteit gegeven aan de zoektocht naar algemene, te allen tijde en onder alle omstandigheden geldende (natuur)wetten. Daarmee kregen het lokale, het individuele, het bijzondere en het tijdelijke een lage status toegekend. Verwaarlozing werd hun deel. Een tweede gevolg van de Quest for Certainty was dat prioriteit werd gegeven aan regelmaat, stabiliteit en evenwicht. Verandering, onregelmatigheid, instabiliteit, onevenwicht en chaos werden gezien als afwijkingen van 'normale' situaties. En daarmee werden ook die verschijnselen gemarginaliseerd. In plaats van verandering te zien als een eigenschap van organisatie, zou het wel eens een rijker vocabulaire op kunnen leveren organisatie te zien als een emergente eigenschap van verandering of chaos.

We zijn bovendien organismen gaan zien los van hun omgeving en als op zichzelf staande entiteiten. Daarmee hebben we verleerd te denken in ecologische termen en in termen van relatie en interactie (leestip: Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*). Een andere handicap die we hebben opgelopen is de manier waarop we over beweging en verandering zijn gaan denken. Zo spreken we van 'het water dat stroomt' of 'de waaiende wind' (alsof er ook wind is die niet waait). We vertrekken vanuit een 'ding' in een toestand van rust (water, wind). Dat is ons uitgangspunt. Beweging of verandering proberen we vervolgens

uit te drukken door daar een werkwoord of een bijvoeglijk naamwoord aan toe te voegen (lees-tip: Norbert Elias, *Was ist Soziologie*). We definiëren beweging vaak als het op opeenvolgende momenten innemen van een reeks opeenvolgende punten in de ruimte. Het meest kenmerkende van beweging speelt zich echter af 'tussen' deze punten (leestip: William James, *A Pluralistic Universe*). Zo definiëren we beweging aan de hand van een reeks immobiliteiten.

De mainstream management- en organisatiewetenschappen vormen wat deze handicaps betreft geen uitzondering. Het klassieke kwaliteitsmanagement evenmin. 'Bricolage', 'improvisatie' en 'intuïtie' zijn begrippen die, als ze al voorkomen in het kwaliteitsvocabulaire, een negatieve bijklank hebben. De ideologie van het Technisch Rationalisme legitimeert met zijn instrumentele rationaliteit een puur instrumentalisme. Op zichzelf is daar niets op tegen, maar, zoals Shenhav heeft opgemerkt: 'Only when it tends to authorize 'purposive' action, and when it trivializes other spheres of actions, does it become troubling' (leestip: Yehouda Shenhav, *Manufacturing Rationality*). En dat is precies wat er is gebeurd. Dat instrumentalisme onderdrukt andere vormen van kennis. De inmiddels beschikbare kennis over naturalistische besluitvorming (besluitvorming in situaties die gekenmerkt worden door onzekerheid, tijdsdruk, imperfecte informatie, ambiguïteit) wordt door de technisch-rationalistische wetenschappen eenvoudigweg genegeerd. Inzichten die ontwikkeld worden door schrijvers, componisten en beeldende kunstenaars hebben een lagere status gekregen dan de producten van de technisch-rationalistische wetenschap. Voor artistieke en ambachtelijkheid is in het Technisch Rationalisme geen plaats.

En dat is nog niet alles. Het instrumentalisme geeft prioriteit aan het 'instrument' (de methode, de techniek, de theorie) boven de problematische praktijksituatie of de problematische wereld. Het is waar dat mensen in veel gevallen als het ware meester zijn van het instrument. Het omgekeerde is echter ook het geval: soms beheerst het instrument (de techniek, de methode of de theorie) ons denken. Het instrument bepaalt dan de manier waarop wij de wereld zien en definiëren. Het gezegde dat iemand die alleen maar over een hamer beschikt, overal spijkers ziet, verwijst op een populaire manier naar een veel voorkomend fenomeen.

De toepassing van Technisch Rationalisme op naturalistische situaties vermindert de wereld, vaak zelfs op gruwelijke manieren. Het leidt tot sterk verarmde weergaven van een uitermate rijke wereld. Die verarming uit zich onder meer in het primitieve kaliber van veel gangbare benaderingen van 'innovatie', 'verandering' en 'adaptatie' in organisatietheorieën, en van 'bricolage', 'improvisatie', 'intuïtie' en 'naturalistische besluitvorming' in theorieën inzake menselijk gedrag. Het 'moderniteitsdenken' wantrouwt intuïtie en geeft de voorkeur aan expliciet gearticuleerde beweringen. Het voelt zich niet op zijn gemak bij ad hoc praktijken, en geeft de voorkeur aan systematische procedures. Het haat ambiguïteit en onzekerheid. Het vervangt persoonlijk commitment door afstandelijke objectiviteit. Het verlangt naar te codificeren kennis, daarbij negerend dat zulke kennis in naturalistische situaties wordt toegepast op niet-codificeerbare manieren.

### Technische Rationalisme in organisatie- en managementtheorie

De *mainstream* literatuur over management en organisatie is van het hier beschreven Technisch Rationalisme doordrenkt. Dat geldt zeker ook voor het geheel aan concepten, methoden en technieken die we wel kwaliteitsmanagement noemen. Actoren worden verondersteld zich optimaliserend te gedragen, zoals dat ook het geval is in de Neoklassieke Economie met haar *Homo Economicus*, een theorie die grote invloed heeft gehad op management- en organisatiewetenschappen, inclusief het klassieke kwaliteitsmanagement. In de technisch-rationalistische benadering is effectief handelen slechts mogelijk op basis van rationele strategieën. De wereld van de manager is echter vervuld van ambiguïteit en onzekerheid. Managers moeten hier wijs uit zien te raken. Doelen zijn vaak niet duidelijk, belangen conflicterend. Vaak beschikken zij over onvolledige, ambigue, foutieve of strijdige informatie. En zelfs wanneer zij over voldoende informatie beschikken, dan nog ontbreekt het vaak aan tijd en informatieverwerkingscapaciteit om die informatie te benutten. Inmiddels weten we dat naturalistische probleembenaderingen (de aanpak van problemen in situaties die gekenmerkt worden door tijdsdruk, imperfecte informatie, onzekerheid, ambiguïteit, uniciteit) er totaal anders uitzien dan die welke het Technisch Rationalisme propageert (leestip: het werk van Gary Klein en Gerd Gigerenzer).

### Gestructureerde en ongestructureerde problemen

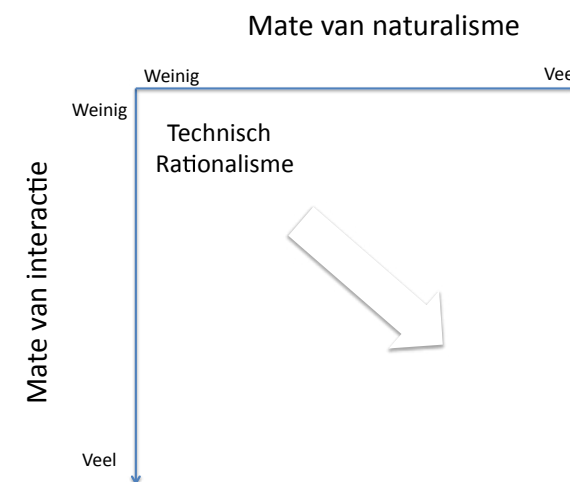
En er is nog iets anders aan de hand. De technisch-rationalistische benadering van problemen (kortweg: definieer het probleem, genereer mogelijke oplossingen, waardeer die, selecteer de beste, en pas die toe) is alleen maar geschikt voor een bepaalde klasse van problemen: de zogenaamde wel-gedefinieerde of gestructureerde problemen. Bij zulke problemen is het doel eenduidig gedefinieerd. Deskundigen op het desbetreffende probleemgebied zijn het over twee dingen eens: hoe het probleem moet worden aangepakt en wat een goede oplossing is. Een voorbeeld is de aanpak en oplossing van een algebraïsche vergelijking.

De meeste praktijkproblemen behoren echter tot een andere categorie: die van de niet-wel-gedefinieerde of ongestructureerde problemen. Hier is zeer wel verschil van mening mogelijk zowel over de aanpak, als over de vraag wat een goede uitkomst is. Voorbeelden: los een arbeidsconflict op, zet een afdeling op, ontwikkel beleid, schrijf een adviesrapport. Het proces waarin praktijkbeoefenaren een problematische praktijksituatie zodanig 'behandelen' dat zij tot een probleemstelling komen die consistent handelen mogelijk maakt, verloopt niet op een technisch-rationalistische manier. Technisch Rationalisme legt de nadruk op probleemoplossing. Dit is echter een betrekkelijk triviale kwestie. Aan probleemoplossing gaat probleemstelling vooraf. En in naturalistische situaties heeft het Technisch Rationalisme daar niets aan bij te dragen (leestip: Donald Schön, *The Reflective Practitioner*). We weten inmiddels dat het arsenaal van de ervaren praktijkbeoefenaar in naturalistische situaties uit een totaal ander 'instrumentarium' bestaat dan het technisch-rationalistische (leestip: ook hier het werk van Klein en Gigerenzer). We weten inmiddels ook dat de technisch-rationalistische benadering niet alleen ongeschikt is voor de aanpak van ongestructureerde problemen, maar zelfs de ontwikkeling van vaardigheden die voor

zo'n aanpak nodig zijn, in de weg kan staan. Zij schiet tekort bij de benadering van de meeste management- en organisatievraagstukken, en al helemaal daar waar het gaat om innovatie, verandering en adaptatie.

### Wat nu?

De figuur geeft de richting weer waarin het kwaliteitsmanagement om verdere ontwikkeling verlegen zit. Dat ontwikkelingsproces zal niet meevallen, want we zullen ons moeten ontworstelen aan de erfenis van de Moderniteit. De opgave is echter niet hopeloos. We hebben wegbereiders waartoe we onze toevlucht kunnen nemen. Hier volgt een kleine selectie. Allereerst is er het onderzoek naar het gedrag van ervaren praktijkbeoefenaren in naturalistische situaties. We hebben al gewezen op het werk van Schön, Klein en Gigerenzer. Dan zijn er de auteurs die zich proberen te ontworstelen aan de invloed van de Moderniteit. Te denken valt aan de Amerikaanse pragmatisten William James, George Herbert Mead, John Dewey en Richard Rorty. In Engeland heeft Ralph Stacey een onderzoeks- en promotieprogramma op gezet waarbij de persoonlijke ervaringen van de individuele manager object van studie zijn. Stacey gebruikt daarbij de theorie van complex responsieve processen en zoekt verder zijn theoretische heil bij Norbert Elias en bij vernoemde Mead. Stephen Toulmin pleit in *Return to Reason* en in *Cosmopolis* voor een 'humane' vorm van rationaliteit. Robert Chia, Yehouda Shenhav, Haridimos Tsoukas en Chris Grey zijn voorbeelden van auteurs die de mainstream theorievorming over management en organisatie kritisch onder vuur nemen. Arthur Koestler benadrukt in zijn *The Act of Creation* de cruciale rol van ambiguïteit bij creatieve processen. We eindigen de leesaanbevelingen met de grote Franse intellectueel Edgar Morin, die in zijn magnum opus *La Méthode* een imposante, radicale poging onderneemt zich te ontworstelen aan de klauwen van de Moderniteit.



Van rationalistisch naar redelijk kwaliteitsmanagement