

# Synopsis

De bedoeling van dit essay is een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van management en van het ondernemingsgebeuren in de brede zin van het woord. Het fundament van deze ambitie is de overtuiging dat ondernemen en management gebaat zijn bij een meer wetenschappelijke benadering. We zullen zien waarom er scepsis is over de mogelijke bijdrage van wetenschap. De kloof tussen ondernemen/management en wetenschap is nog groot. *Evidence-based management* is de ultieme modus. Zoals de kwaliteit van de gezondheidszorg ontzettend is gestegen door *evidence-based medicine*. Maar tussen droom en daad staat de realiteit van elke dag in de weg. De dagelijkse uitdagingen van ondernemers en managers zijn complex, vaak chaotisch, uitdagend. Dit essay probeert een pad uit te stippelen om de afstand tussen de dagelijkse turbulenties en een wetenschappelijke benadering te verkleinen. De kloof overbruggen om management en ondernemen van een dosis wetenschap te voorzien. Dat pad doop ik plechtig *Balanced Management*.

**Hoofdstuk I** (na de inleiding en deze synopsis) is een pleidooi pro domo. Het beschrijft de motieven achter dit essay. Is dit werk het papier of de bytes in het geheugen wel waard? Verknoeien we onze tijd niet door na te denken over management en ondernemen in een wetenschappelijke context? Is het praat voor de vaak en dus nutteloos? Een verkooptrucje voor de volgende consultant? Of misschien denkt u wel dat een wetenschappelijke benadering niet op zijn plaats is in kleinere ondernemingen? Of niet relevant voor een manager van een beperkter team? Of dat zo'n benadering enkel geldt voor winstgedreven ondernemingen en niet voor de non-profit organisaties van deze wereld? In dit hoofdstuk I, het zal u niet verbazen, beoog ik van niet! Het is de moeite waard, voor iedereen die onderneemt, die een ploeg van mensen leidt, groot of klein, voor iedereen die een beter inzicht wenst in zijn professionele activiteiten.

In **hoofdstuk II** ruimen we een aantal waanbeelden op die in de weg staan van een klare kijk op de discussie over wetenschap en ondernemen/management. Die schifting is niet overbodig als we zie hoe in Facebookadvertenties technieken worden aangeboden om de omzet met 400% te laten toenemen of een mini-MBA van één dag om alle trucjes van de succesvolste ondernemers te ontdekken. Dat soort aanbiedingen komt ons van alle kanten tegemoet en vormt een steentje in de schoen bij een ernstige trektocht doorheen het verhaal van wetenschap, ondernemen en management.

**Hoofdstuk III**, ‘Wetenschap en Economie’, bestudeert kort hoe wetenschap en economie zich hebben ontwikkeld door de eeuwen heen. We werpen een blik op het vak economie en op de discussies over de waarde ervan als wetenschap. Een discussie die ook nu nog brandend actueel is. Herinner u de meewarigheid die over economen van allerlei slag neerdaalde na de crisis van 2008. Ze hadden de crisis niet zien aankomen en konden enkel achteraf wat vage verklaringen geven over de oorzaken ervan en de remedies om iets dergelijks in de toekomst te vermijden. Deze geschiedenis van de economie als wetenschap staat natuurlijk niet los van de filosofische en politieke geschiedenis, maar is er een inherent onderdeel van.

Nadat de contouren van de economie als vakdomein zijn verkend, stellen we samen in **hoofdstuk IV** vast waarom die wetenschappelijke benadering zo moeilijk in het dagelijkse leven van de ondernemer of manager geïntegreerd raakt. Terwijl managers en ondernemers veelal pragmatische personen zijn, met duidelijke doelen, wordt er relatief weinig beroep gedaan op wetenschappelijke inbreng. Waarom is die kloof er? En hoe groot is die kloof werkelijk? Wat houdt die pragmatici tegen om empirisch ondersteunde vaststellingen in te zetten voor hun eigen doeleinden? Naar de maan vliegen, mensen opereren, bruggen bouwen doet u niet zonder wetenschap. Ondernemen en managen dan wel?

**Hoofdstuk V** is het antwoord op die vraag. Een wetenschappelijke benadering van ondernemen en management biedt mogelijkheden. Dit hoofdstuk beschrijft het pad om die mogelijkheden te benutten in de werkelijke wereld. We duiden die *modus operandi*, die wijze van werken, aan met de term *Balanced Management*. Dat is niets anders dan de wegwijzer om van die meerwaarde gebruik te maken ondanks de dagelijkse, praktische besommeringen. In grote én kleine ondernemingen. In profit- en non-profit organisaties.

**Hoofdstuk VI** ten slotte komt neer op een ootmoedig erkennen dat we *evidence-based management* weliswaar vergelijken met *evidence-based medicine* maar dat beide nooit gelijkwaardig zullen worden. Wij zullen als *Homo sapiens* immers nooit de rationele robot worden, de machine die op automatisme met alle mogelijke – ook emotionele – input rekening kan houden om dan het optimale scenario te kiezen of de beste beslissing te nemen. In een onderneming zijn er bovendien altijd veel omgevingsfactoren, veel onzekerheden. Ondernemen en management worden nooit een bètawetenschap. We zullen zien hoe we professioneel kunnen omgaan met emoties en politiek in een onderneming, als eigenaar, als manager. We analyseren hoe we de onzekerheden en risico's kunnen kanaliseren die eigen zijn aan het be-

drijfsleven en aan het leiden van mensen. We kennen onze zwakheden als *Homo sapiens*. Maar we willen als ondernemer, als manager onze doelstellingen realiseren en daarbij is alle hulp welkom. Dat hoeft geen tegenstelling te zijn.

Doorheen het essay gebruik ik voorbeelden uit mijn professionele leven ter illustratie van besproken fenomenen. De voorbeelden zijn echter 'geanonimiseerd'. Niet enkel door namen te vermijden maar ook door een aantal aanpassingen, bijvoorbeeld door een voorbeeld te situeren in een andere sector. Dit doet echter niets af aan het realiteitsgehalte en de waarde van de cases.

Een laatste opmerking die ik wil maken alvorens u over te leveren aan het essay, betreft de citaten en het gebruik van vaktermen. Soms zal ik een Nederlandse vertaling gebruiken, soms het oorspronkelijke Engels. Een beetje arbitrair, mijn eigen gevoel volgend, of afhankelijk van mijn lectuur in het Nederlands of het Engels. Want de meeste publicaties zijn in het Engels, tot spijt van wie het benijdt. En sommige termen laten zich nu eenmaal niet vertalen. Ik geloof trouwens niet dat dit een bedreiging vormt voor onze mooie taal. De pogingen van P.C. Hooft om in de zeventiende eeuw de Nederlandse taal puur te houden en bijvoorbeeld het woord *ingenieur* te vervangen door *vernufteling*, is een loze poging gebleken. Toch is het Nederlands niet teloorgegaan.