

– SLIM ZONDER CIJFERS –

Slim zonder cijfers

– Een kleine filosofie voor de manager –

LUC DE BRABANDERE

D/2013/45/251 | ISBN 978 94 014 1038 0 | NUR 801

Vertaald uit het Frans door Katrien Meuleman

VORMGEVING COVER Paul Verrept

ILLUSTRATIE COVER CartoonBase | Regout@cartoonbase.com

VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven

TEKENING P. 25, 34-35 CartoonBase | martin.saive@cartoonbase.com

Oorspronkelijk verschenen als *Les mots et les choses de l'entreprise – Approche philosophique de la stratégie et de l'innovation* bij éditions Mols (2012).

© Luc de Brabandere & Uitgeverij Lannoo nv, Tielit, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasmus Ruelensvest 179 bus 101 | 3001 Leuven | België

www.lannoocampus.be

De auteur kan worden gecontacteerd op www.lucdebrabandere.com

Dit boek is opgedragen
ter nagedachtenis aan
mijn neef Jean-Marie Nolf,
met ontroering
en dankbaarheid.

Inhoud

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Inleiding</i> | 8 |
| <i>Wat is filosofie?</i> | 14 |
| Ignorance Management | 16 |
| Moeilijk! | 18 |
| Nuances | 21 |
| <i>Wat is een model?</i> | 26 |
| Het model van het denken | 31 |
| Vier gezichtspunten | 36 |
| Objectief-subjectief | 41 |
| Typologie van de modellen | 44 |
| Vorm en inhoud | 45 |
| Een vierde kenmerk | 52 |
| <i>Wat is denken?</i> | 54 |
| Deductie | 55 |
| Inductie | 56 |
| Geen symmetrie | 58 |
| Negen grondbeginselen | 61 |
| Van syllogisme tot brainstorming, een kort overzicht van het denken | 64 |
| Wat is een definitie | 76 |

| | |
|-----------------------------------------------|-----|
| <i>De tools van het denken</i> | 80 |
| Wie programmeert wie? | 81 |
| De voorwerpen onderzoeken | 87 |
| | |
| <i>Bijlagen</i> | 93 |
| Een voorbeeld van modellering: het rouwproces | 94 |
| De geleerden die Europa stichtten | 97 |
| Kennisingenieur | 101 |
| Wat is een ‘merk’? | 109 |
| Wat is vulgariseren? | 114 |
| | |
| <i>Eindnoten</i> | 126 |
| | |
| <i>Dankwoord</i> | 127 |

Inleiding

WAT IS HET PUNT VAN OVEREENKOMST TUSSEN EEN MARKT-
segment, een boekhoudkundige balans en een strategische visie?
Een eerste gezamenlijk kenmerk springt er onmiddellijk uit: de
drie concepten maken allemaal deel uit van het courante woord-
gebruik in ondernemingen.

Wat is het punt van overeenkomst tussen de wet van vraag en aan-
bod, het bruto nationaal product en de Kondratieff-golf? Ook hier
duikt snel een gemeenschappelijk element op: de drie concepten
worden vaak in een economische context vermeld.

Maar een goed antwoord kan een ander antwoord verbergen.
Een een meer formele blik toont dat ze alle zes nog iets meer
gemeenschappelijk hebben: ze zijn allemaal het resultaat van een
weloverwogen vereenvoudiging.

Het indelen van cliënten in categorieën vereist inderdaad dat
een groot aantal van hun specificiteiten vergeten wordt. De activa
en passiva van een bedrijf op een gegeven moment zijn verre van
een weerspiegeling van de geldstromen en een zaakvoerder die
zich de gedroomde toekomst van zijn bedrijf voorstelt, kan ze
toch in enkele woorden samenvatten. De wet van vraag en aan-
bod veronderstelt het kruisen van twee curven die echter niet
meer dan benaderingen zijn. De evolutie van het bnp is slechts

een beknopte indicator van de gezondheid van een land en de Russische econoom heeft op een dag een schematische voorstelling gemaakt van een waargenomen cyclus in de evolutie van de economie.

Die zes voorbeelden tonen dat het nuttig is de complexiteit die ons omgeeft te verminderen. Dat geeft ons de kans onze omgeving te begrijpen, erover te praten en ze te veranderen. Die aanzet om de zaken te vereenvoudigen heeft een naam: *modellering*.

We denken door middel van elementaire geestelijke structuren, ‘modellen’ genaamd. De bovenstaande voorbeelden zijn evenveel modelleringen van de diversiteit, de complexiteit en de evolutie van de zakenwereld, en zijn relevant als introductie tot dit essay dat bestemd is voor iedereen die in ondernemerschap is geïnteresseerd. Magritte herinnert ons eraan dat de afbeelding van een pijp geen pijp is. Elke manager zal er zich ook bewust van zijn dat de modellen die hij moet gebruiken niet de realiteit zijn waarmee hij af te rekenen heeft.

De onvermijdelijke modellering maakt in om het even welk intellectueel avontuur haar opwachting. Reeds in de oudheid beschouwde Empedocles de wereld als een combinatie van vier basiselementen: water, aarde, lucht en vuur. De drie vergelijkingen van Johannes Kepler vertegenwoordigen de bewegingen van de planeten rond de zon. Voor Karl Marx is de strijd tussen kapitaal en arbeid de sleutel voor het lezen van de geschiedenis.

Het ‘dilemma van de gevangene’ is van recentere datum en getuigt van de aarzelingen waar een mens mee af te rekenen heeft als hij een keuze moet maken. De compromisanalyse biedt soms de mogelijkheid de moeilijkheid van bepaalde relaties te doorgronden en de verdeling van de hersenen in een linkerhelft en rechterhelft helpt ons om de manier waarop we denken beter te begrijpen.

Maar er zijn nog meer voorbeelden van deze verdienstelijke poging om zaken die niet eenvoudig zijn eenvoudig te beschrijven...

De gedachte is onmogelijk zonder model. Wanneer er cijfers beschikbaar zijn, bieden diverse studierichtingen zoals toegepaste wiskunde en andere ingenieursvakken de mogelijkheid om te modelleren. Maar de humane wetenschappen hebben net zo goed nood aan nauwkeurigheid en dus modellen. Dat is de reden waarom ik filosofie heb gestudeerd en ik enkele filosofische principes in dit essay zou willen toepassen.

Een filosofische benadering van strategie en vernieuwing is onontbeerlijk om te strijden tegen een almaar verder oprukkend syndroom: het 'toogondernemerschap'. Hoewel babbelen ook een sympathiek kantje heeft, zijn die praatjes vaak weinig nuttig of zelfs ronduit nefast, in elk geval weinig compatibel met de vereiste aan nauwkeurigheid die des te noodzakelijker is als er geen cijfers voorhanden zijn.

Jean de la Fontaine zei het al in de *Raad der ratten*:

'Waar toe dient goede raad?
Het Hof heeft raadgevers met hopen.
Maar mannen van de daad,
Die zie je echt zo dik niet lopen.'

Misschien zou hij vandaag wel precies hetzelfde schrijven!

Ondernemingen kennen te veel vergaderingen waar vrome wensen en terugkerende misverstanden schering en inslag zijn. Te veel toespraken zijn opgebouwd rond vage definities of zwakke argumenten. Te veel discussies leiden niet tot concrete acties.

Albert Camus stelde: 'De zaken slecht benoemen is de wereld meer kwaad berokkenen.'

Gelijk heeft hij: een zorgvuldig taalgebruik en een goed gestructureerde gedachte zijn noodzakelijk om organisaties goed te laten functioneren.

Het begin van deze inleiding illustreert die woorden. Er is nood aan toegepaste filosofie, want men vindt er reeds woorden zoals ‘concept’, ‘categorie’, ‘idee’ en ‘voorstelling’, woorden die allemaal teruggaan naar de grondslagen van de gedachte. Het is nodig die woorden te definiëren, te kaderen, te preciseren en te verbinden. Het is nodig er de juiste zin en betekenis van te zoeken, want soms zijn ze in de loop van de tijd geëvolueerd. Het woord ‘model’, dat de hoeksteen is van dit essay, is daar een mooi voorbeeld van. In het Engels spreekt men soms van *pattern*, in het Nederlands van *patroon*. Wat ons er meteen aan herinnert dat een ‘patroon’ nog vaak een voorbeeld is...

Of het nu gaat om mentale modellen in het algemeen of om *business models* in het bijzonder, dezelfde imperatieven duiken steeds op. Wie in een onderneming wil werken, moet arbitrage aanvaarden. Om na te denken moet hij die onderneming vereenvoudigen, met alle gevolgen van dien. Maar de mentale modellen die hij zo heeft opgesteld, bieden hem op hun beurt de kans om de onderneming te veranderen. Daar zal hij des te beter in slagen als hij bij het modelleren inziet wat essentieel en fundamenteel is. Al wie een project ‘*category management*’ met succes wil uitvoeren, zal zich op een dag moeten afvragen wat een ‘categorie’ nu precies is. Al wie mee wil spreken over ‘consumentervaring’ zal zich op een dag moeten beraden over de precieze inhoud van de term ‘ervaring’.

Ook dit boek is dus opgebouwd rond een model dat uitlegt hoe wij denken. Het beschrijft de manier waarop een gedachte zich ontwikkelt tussen een onderwerp en de voorwerpen errond, het laat toe te begrijpen hoe de mens zijn mentale modellen opstelt,

gebruikt en wijzigt. En op die manier wordt het mogelijk om met dezelfde woorden te spreken over uiteenlopende zaken zoals de piramide van Abraham Maslow, de vier soorten oorzaken volgens Aristoteles, rouw, de matrix van de Boston Consulting Group, de ‘dubbele binding’ die door de School van Palo Alto in de aandacht werd gebracht of cybernetica.

De geschiedenis van het denken is op een bepaalde manier de geschiedenis van de modellen die door de mens werden bedacht om de wereld vorm te geven. We zullen dat gezichtspunt toepassen op de onderneming en de economie, gedeeltelijk om te weten ‘wat we moeten denken’ over wat er gebeurt, maar ook om verbeteringen aan te brengen in ‘hoe we moeten denken’ over de evolutie van de onderneming en de economie.

Wat is filosofie?

VOOR HET DEFINIËREN VAN FILOSOFIE HANTEREN WIJ DE begripsbepaling van André Comte-Sponville.¹

Filosofie is een theoretische, niet wetenschappelijke praktijk die zich enkel onderwerpt aan de rede en de ervaring en die minder gericht is op kennen dan op denken en vragen.

Deze definitie vestigt de aandacht op vijf elementen.

- Het is een praktijk die wordt beoefend. De filosoof hoeft niet noodzakelijkerwijs te publiceren, te onderwijzen of onderzoek te verrichten, hij moet met anderen interageren en uitwisselen. Een gedachte kan misschien zwijgzaam zijn, een filosofie kan dat niet zijn. Dat is het belangrijkste verschil met wijsheid. Een wijs mens kan zonder concepten en redeneringen. Een filosoof niet. Wijsheid heeft geen geschiedenis en volgens Confucius ‘heeft een wijze geen ideeën’. Een filosoof wel.
- Maar het is een theoretische praktijk. Twee woorden die vaak als tegengestelden worden voorgesteld, maar die hier samen horen.² Dat past in de geest van de filosofie die geen instrumenten gebruikt en enkel abstracties en concepten hanteert. Een marktstudie of verkiezingsresultaten analyseren is ook een gevolg van een theoretische praktijk.

- Filosofie is geen wetenschap. Ze wil veeleer aantonen dan ontcrachten. Ze streeft niet naar zekerheden, zoals wiskunde en biologie, hoewel er één grote uitzondering is, want sinds Aristoteles wordt logica als een tak van de filosofie beschouwd.
- De filosoof baseert zijn beschouwingen op twee pijlers: de rede en de ervaring. Dat sluit dus elke vorm uit van bijgeloof, geloof, openbaringen en het bovennatuurlijke. Maar dat verhindert hem natuurlijk niet om zich af te vragen of God bestaat.
- Hij heeft geen nood aan het verzamelen van kennis en weetjes, zoals een psychoanalyticus of een socioloog zouden kunnen doen bij een onderzoek naar feiten, oorzaken of normen.

In het kader van dit essay kunnen we stellen dat de filosoof meer geïnteresseerd is in de modellering op zich dan in de modellen zelf.

Zoals elke definitie is ook deze een compromis tussen alles wat men wil zeggen en de vereiste tot beknoptheid die de definitie veronderstelt, want anders zouden we nu ook de termen wetenschap en gedachte moeten definiëren. Maar de definitie is een mooi uitgangspunt, want ze biedt ons de mogelijkheid het beoogde doel te preciseren.

IGNORANCE MANAGEMENT

Knowledge Management is een noodzaak voor elke onderneming en voor al wie er werkt. Hoe kan men kennis organiseren? Hoe kan men weten wat de anderen weten? Hoe kan men de kennis structureren als men de structuur ervan niet kent? Een diepgaande bespiegeling is actueel en welkom, want het is een omvangrijk probleem.

Zelfs weten wat men weet, is niet eenvoudig. Weet u wat u allemaal weet? Wellicht niet... En weet u vervolgens hoe zeker u iets

weet, of hoe precies? Als u gevraagd wordt hoe lang de Amazone is, wanneer Beethoven geboren is, hoeveel landen er lid zijn van de VN, wat het marktaandeel van San Pellegrino is of hoeveel een lege Airbus A380 weegt, hebt u zeker wel een idee van het juiste antwoord. Maar hoe schat u uw eigen foutenmarge in, hoe betrouwbaar is volgens u uw eigen kennis?

En als we de aanbevelingen van de *knowledge managers* helemaal opvolgen en ons inbeelden dat we op een dag al onze kennis beheersen, zouden we dan zoveel beter gewapend zijn voor de toekomst? Dat valt te bezien. De meesters van de kennis zouden zich simpelweg dichterbij het onbekende bevinden, met andere woorden dichterbij de onbekende kennis.

Misschien ligt daar de echte uitdaging van een ‘kennismaatschappij’: kunnen omgaan met wat we niet weten. Zou dat niet het criterium van een zekere persoonlijke ontplooiing kunnen zijn: het vermogen om te gaan met wat men niet weet, de mogelijkheid de titel ‘*ignorance manager*’ te verdienen? Daarbij moeten drie pistes worden onderzocht:

- ofwel bestaat die onbekende kennis elders. Dan valt men terug op het klassieke stramien, namelijk uitvinden waar de kennis zich bevindt;
- ofwel heeft die onbekende kennis geen enkel nut en dan hoeft men niks te doen;
- ofwel bestaat die onbekende kennis niet. En dan ontdekt men een nieuwe, mooie definitie van creativiteit: de bekwaamheid om met die onwetendheid om te gaan.

Wat betreft het kennen hebben filosofen wensen. Voor hen is kennis authentiek als:

- ze helder is en zich verzet tegen het vage, wazige, obscure en onnauwkeurige die onvoldoende uitgewerkte gedachten bedreigen;

- ze dwingend of zelfs noodzakelijk is en weinig ruimte biedt aan drogbeelden en dromerijen;
- ze zeker is en elke eenvoudige opinie of verleidelijke gissing uitsluit;
- ze stabiel is en niet afhangt van feitelijke omstandigheden of subjectieve humeurschommelingen;
- ze direct is en uit de eerste hand vernomen, zonder dat men zich moet verlaten op de ideeën van anderen, ongeacht hun ‘autoriteit’;
- ze universeel en voor iedereen toegankelijk is om te worden geverifieerd, een unaniem akkoord kan opwekken en ‘openbaar’ kan worden.

Deze criteria over de kwaliteit van kennis belichten op zich ook de grenzen van de onwetendheid. Filosofen denken er reeds lang over na. Reeds in 1440 publiceerde Nicolas de Cues zijn *De la docte Ignorance*.

Nederigheid komt misschien met de jaren. Kant was al ouder dan 65 toen hij zijn belangrijkste werken schreef. Goethe was 81 toen hij Faust schreef. Hij legt zijn held volgende woorden in de mond: ‘Filosofie, jammer genoeg! Rechten, geneeskunde en helaas ook theologie! Ik heb jullie grondig bestudeerd, met noeste vlijt en veel geduld en hier sta ik nu, arme dwaas... Het is waar, ik draag nu de titel Meester, Dokter, en al tien jaar lang leid ik mijn leerlingen af en toe om de tuin... en ik beseft dat we niks kunnen weten... Dat vreet aan mij!’

MOEILYK!

Soms vindt men dat de zaken moeilijk zijn. Nou ja, dat kan niemand verwonderen, want het is hun aard gecompliceerd te zijn! Als je bedenkt wat het bestuderen van een probleem en de

bespreking met andere betrokkenen allemaal inhoudt, dan kan men er zich zelfs over verwonderen dat sommige zaken alsnog opgelost raken...

Een oplossing aanreiken voor een probleem – ongeacht de omvang ervan – veronderstelt inderdaad het nemen van een reeks obstakels die allemaal verschillend maar allemaal gevaarlijk zijn. Iedereen afzonderlijk moet achtereenvolgens het probleem opmerken, het onder woorden brengen, een oordeel vellen en een redenering opbouwen. Bovenop die vier persoonlijke stappen komen er twee die gerelateerd zijn aan de noodzaak tot uitwisseling met anderen. We moeten een argumentatie uitwerken en erover waken goed te communiceren. Die zes stappen zijn evenveel uitdagingen, struikelblokken en beproevingen die we moeten overwinnen. Wie verrast is dat de zaken zo ingewikkeld zijn, heeft niet voldoende diep nagedacht!

Laten we dit in detail bekijken.

1 Ongeacht de inzet van de reflectie, men moet ze eerst vatten. En daar zit meteen het eerste probleem, want alles is in beweging. Of het nu Wallonië betreft, Microsoft of uw buurman, niets is vandaag wat het gisteren was en morgen zal alles weer anders zijn. Hoewel het komisch is deze twee onverenigbare woorden samen te gebruiken, kunnen we niet anders dan toegeven dat verandering permanent is. Maar over iets wat in de tijd beweegt, kan men niet nadenken. De *perceptie* van iets is een momentopname. De foto kan nog zo duidelijk zijn, het moment erna geeft hij al niet meer de exacte toestand weer.

2 De zaak die ons bezighoudt, moet haar plaats vinden te midden van de bestaande ideeën. In de hersenen is alles verbonden. Het idee van kaas kan geassocieerd zijn aan het idee van brood en wijn, maar ook aan Nederland, aan vegetarisch of aan Jean de La Fontaine. Een concept bevindt zich te midden van een

spinnenweb, van een mentale kaart. Een tweede probleem dus, want een netwerk met mazen heeft begin noch einde. Het is toegankelijk voor het oog, maar niet voor het oor. De blik is rechtstreeks, maar de *taal* sequentieel. In een zin volgen de woorden elkaar immers op. Er is dus een arbitraire vorm om ze te kiezen en de volgorde ervan te bepalen.

3 In dit stadium hebben we een concept. Maar een geïsoleerd concept heeft uiteindelijk weinig nut. Wat denken we ervan? Is de kaas lekker, duur, mooi verpakt? Moet hij voor of na de maaltijd geserveerd worden? Het derde probleem is dat van het *oordeel*. En we zijn gedwongen tot beknoptheid, directheid, het peremptoire. We kunnen niet ontsnappen aan karikaturen, kunstgrepen en stereotypen.

4 De hindernisloop is ver van beëindigd, want een geïsoleerd oordeel dient al evenmin tot veel. De gedachte moet de oordelen op een rijtje zetten om tot een *redenering* te komen, om uit vooropgezette stellingen conclusies te trekken. Kaas bevat veel calorieën; veel calorieën is slecht voor me; dus neem ik een stuk fruit. Een vierde uitdaging dus: de juiste rederingen scheiden van de foute. In dit stadium zijn we nog steeds bezig met onze hersenen. Maar wie heeft ooit een probleem helemaal in zijn eentje opgelost? Niemand. Dus moeten we de resultaten van onze bedenkingen overmaken.

5 De vierde stap maakt deel uit van de logica, de vijfde stap is die van de *argumentatie*. En dat zijn twee afzonderlijke zaken. Logica bekommert zich niet om de achtergrond, alleen om de vorm van redeneren. Een logicus werkt alleen, wie argumenteert kan dat echter niet doen zonder de wetenschap dat hij moet overtuigen. En dat is trouwens de gelegenheid om eraan te herinneren dat de een noch de ander 'rekent'. Wiskunde is weer iets heel anders...