

Management is geen wetenschap

Managers hebben graag pasklare antwoorden. Daarop spelen consultants en andere deskundigen handig in. Alleen pretenderen zij iets dat zij nooit waar kunnen maken omdat hun onderzoeken grotendeels zijn gebaseerd op misvattingen. Dit stelt Phil Rosenzweig in *Halo effect*, dat onlangs in de Nederlandse vertaling verscheen en in de VS al voor discussie zorgde. Rosenzweig is professor bij IMD, het internationale instituut voor management development in Lausanne.

Management is geen exacte wetenschap en zal dit nooit worden, aldus de auteur. Toch pretenderen duizenden businessboeken en -deskundigen het recept voor succes te weten. Succesvolle leiders en bedrijven worden bestudeerd met de veronderstelling dat dit duidelijk maakt wat managers moeten doen om hun succes te evenaren.

Het halo-effect is een van de belangrijkste misvattingen over het bedrijfsleven. Zo schreven de pers en managementdeskundigen het succes van Cisco Systems

eind jaren negentig toe aan directeur John Chambers, de vaardigheid in het opkopen en integreren van bedrijven en het luisteren naar klanten. Het bedrijf was bovendien excellent in het management van medewerkers. Toen \$ 400 mrd beurswaarde in een jaar tijd was vervlogen, deugde er ineens volgens dezelfde pers en deskundigen helemaal niets meer van Cisco. De overnames en het topmanagement waren een fiasco. Het bedrijf had onvoldoende op de klanten gelet.

Rosenzweig maakt met dit voorbeeld duidelijk dat er vaak ten onrechte conclusies worden getrokken op basis van enkele factoren zoals succes of falen. Het is volgens hem vanwege de complexiteit van het bedrijfsleven zeer moeilijk om inzicht te krijgen in de oorzaken van goede of slechte prestaties. 'Wij geven niet graag toe dat wij iets niet weten. Wij willen verklaringen om de wereld om ons heen te doorgronden. Neem de aandelenmarkt en de dagelijkse schommelingen. Het is niet bevredigend om te zeggen dat de

aandelenkoersen worden verklaard door willekeur of toeval. De deskundigen moeten iets zeggen. Wij accepteren niet dat iets gewoon pech was', aldus de auteur. En zo kan het gebeuren dat een ceo als Percy Barnevik van Asea Brown Boveri eerst jarenlang wordt opgehemeld en vervolgens de grond in wordt geschreven. De kans dat Barnevik zelf is veranderd in korte tijd is klein, benadrukt Rosenzweig. Eerst was hij 'charismatisch, doortastend en visionair'. Maar toen de prestaties van ABB slecht werden was dezelfde man 'aanmatigend, narcistisch en arrogant'. Niet de man zelf was veranderd, maar de prestaties van het bedrijf.

Een slechte prestatie van speelgoedfabrikant Lego is daardoor te danken aan het afdwalen van de kernactiviteiten. En bij een goede prestatie is datzelfde afdwalen juist innovatie en uitbreiding. Wij moeten volgens de professor leren om onderscheid te maken tussen verhalen en verslagen, tussen feiten en interpretaties. Een verband tussen twee zaken als prestaties en leider-



Toegankelijkheid ★★★★★☆

Toepasbaarheid ★★★★★☆

Toegevoegde waarde ★★★★★★

Rosenzweig verzoekt managers om kritisch te blijven nadenken en de pasklare antwoorden van consultants en goeroes te wantrouwen. Dit boek is een absolute aanrader voor managers, onderzoekers en journalisten.

schap, betekent niet dat het een het ander veroorzaakt.

Er is ook goed nieuws voor het management van bedrijven. Veel bedrijfseconomische vragen lenen zich wel degelijk voor gedegen wetenschappelijk onderzoek. Zo is Wal-Mart volgens Rosenzweig succesvol omdat het bedrijf de consumptiepatronen van klanten uitgebreid bestudeerde en daardoor goed inzicht kreeg in de gedragskenmerken van klanten. Die bevindingen werden vervolgens toegepast op logistiek management en lay/out van de winkels.

Het pleidooi van Rosenzweig is helder en goed gedocumenteerd. Zijn boek raakt een heel gevoelige snaar van het bedrijfsleven en elke manager doet er goed aan dit boek te lezen en net als de auteur kritisch te blijven kijken.

.....
'Het Halo-effect. Negen misvattingen over management'. Auteur: Phil Rosenzweig. Uitgever: Business Contact. ISBN 9789047000587, € 24,50.

