

Goeroes en hun waanideeën

MANAGEMENT Auteurs managementboeken zondigen tegen onderzoeksfatsoen

Johan Lambrecht

----Elk jaar verschijnen tal van managementboeken waarvan sommige echte bestsellers worden en de auteur de status van goeroe opleveren. Maar de meeste managementboeken zijn gewoon gebaseerd op waanideeën.

Jaarlijks verschijnen heel wat managementboeken, waarvan sommige internationale bestsellers worden. Elk jaar wordt er een bekroond met de titel Managementboek van het jaar. De hits zijn de managementboeken waarvan de auteurs beweren dat ze de moeder van alle managementvragen hebben beantwoord: 'Wat leidt tot blijvend bedrijfssucces?' De titels van hun werken liegen er niet om: 'In Search of Excellence' (1982, van Tom Peters en Bob Waterman), 'Built to Last' (1994, van Jim Collins en Jerry Porras), 'Good to Great' (2001, van Jim Collins), en zo meer.

Door hun succes worden de ontdekkers van de heilige bedrijfsgraal met een slag managementgoeroe. Dat weerspiegelt zich ook in het feit dat zij voor een optreden tot 150.000 dollar vragen en natuurlijk krijgen. Managers, ondernemers en beleidsmakers wonen die presentatie bij, nodigen de goeroes uit en schaffen zich het geprezen managementboek aan. Ze dragen hun medewerkers op het bedrijfsrecept dat succes garandeert in te voeren. Lesgevers gebruiken het managementboek in hun colleges en seminaries, en zetten het op de lijst van aanbevolen of verplichte lectuur. Een 'wijze' jury nomineert het boek voor 'Managementboek van het jaar'.

Lezers, gebruikers en juryleden zijn zich niet bewust dat de managementgoeroes hen misleiden. Zoals Phil Rosenzweig in zijn boek 'The Halo Effect' op voortreffelijke wijze aantoonde, wemelen er heel wat waanideeën in de geciteerde en andere managementboeken. Hun ondertussen beroemde auteurs zondigen tegen de wetten van het onderzoeksfatsoen. We laten zeven waanideeën de revue passeren.

Het meest voorkomende waanidee is het halo-effect. Er is sprake van een halo-effect wanneer een conclusie is gebaseerd op een element dat niet of nauwelijks ter zake doet. In de geroemde managementboeken blijkt het halo-effect uit het feit dat de zogeheten succesfactoren niets anders zijn dan toekenningen gebaseerd op succes. De auteurs selecteren eerst succesvolle bedrijven op basis van financiële bedrijfsprestaties. Daarna gaan ze geobserveerde kenmerken van de bedrijfscultuur, leiderschap, de topman, toewijzen aan die bedrijfsprestaties. Er wordt dan gesteld dat een succesvol bedrijf naar zijn cliënten luistert, een sterke bedrijfscultuur bezit, een visionaire ceo heeft, enzovoort. Wanneer hetzelfde bedrijf met dezelfde ceo een paar jaar later klappen krijgt, wordt er geschreven dat het schort met de cultuur en met de strategie en dat de ceo arrogant is. Het verhaal wordt gewoon aangepast op basis van de financiële prestaties die dan worden waargenomen.

Bewierookt

Een voorbeeld spreekt voor zich. Toen de Zweeds-Zwitserse engineeringgroep ABB in de jaren negentig hoge toppen scheerde, werden zijn gesofisticeerde gedecentraliseerde managementstructuur en zijn ceo Percy Barnevik bewierookt. Barnevik werd omschreven als fris, dynamisch en een no-nonsense man. In de jaren negentig was hij de meest gehonoreerde topmanager. Volgens de managementgoeroes leerde ABB dat een ceo met die eigenschappen en een internationaal bedrijf met een gedecentraliseerde managementstructuur de succesfactoren zijn. Toen het vanaf 2000 met ABB bergaf ging, kregen zijn gedecentraliseerde managementstructuur en ceo de schuld. Barnevik werd ineens afgeschilderd als arrogant, imperialistisch en allergisch voor kritiek. Dat portret was nergens te bespeuren toen het ABB voor de wind ging. Het verhaal van ABB maakt duidelijk dat er altijd iets positiefs kan worden geschreven over de cultuur, het leiderschap, de strategie, van een succesvol bedrijf. Wanneer datzelfde bedrijf minder presteert, kunnen er in diezelfde domeinen negatieve elementen worden gevonden. Tenzij de verklarende factoren onafhankelijk van bedrijfsprestaties worden gedefinieerd, worden er enkel maar halo's opgestapeld.

Wondermiddelen

Het tweede waanidee is correlatie (wederzijds verband) verwarren met causaliteit (oorzakelijk verband). Er wordt bijvoorbeeld geobserveerd dat werknemers in goed presterende bedrijven tevreden zijn. Uit die observatie wordt snel besloten dat werknemerstevredenheid het succes van bedrijven veroorzaakt. Er wordt niet stilgestaan bij het mogelijke bestaan van de omgekeerde relatie: een succesvol bedrijf leidt tot werknemerstevredenheid. Het kan in hoger loon, opleiding, voorzien, wat werknemerstevredenheid in de hand werkt.

Het derde waanidee is het aanreiken van één geïsoleerd zaligmakend middel voor bedrijfssucces. Die ene verklaring

wordt dan de nieuwste managementrage. Zo krijgen bedrijfsleiders de jongste jaren te horen dat corporate social responsibility of maatschappelijk verantwoord ondernemen het nieuwe wondermiddel is. Zij worden aanbevolen om daar zo veel mogelijk op in te zetten, omdat dit hun bedrijf naar hogere oorden zal voeren. Een paar jaar geleden was het alles 'balanced scorecard' wat de klok sloeg. Bedrijven waren dan druk in de weer met de opstelling van dat strategische meetinstrumentarium, ook al hadden ze helemaal geen strategie. Het is afwachten welke managementgril binnenkort de kop zal opsteken. De realiteit is dat die aangereikte wondermiddelen overlappen en dat bedrijfssucces zelden afhangt van één factor.

Het vierde waanidee komt neer op het aaneenrijgen van succesvolle bedrijven. Sommige managementgoeroes hebben uitsluitend succesvolle bedrijven bestudeerd. Van de zaken die ze er aantreffen, worden succesfactoren gemaakt. Diezelfde zaken kunnen evenwel ook aanwezig zijn in minder succesvolle bedrijven. Daar hebben de goeroes geen zicht op, want ze hebben zich blind gestaard op de succesverhalen.

Het vijfde waanidee is denken dat bedrijfssucces blijvend is. Succes is geen ononderbroken opwaartse beweging. Zoals in de economie van een land, wisselen hoogtes en laagtes in een bedrijf elkaar af. De bedrijven uit het boek 'Built to Last' illustreren het tijdelijke karakter van bedrijfssucces. De auteurs van dat boek hadden 18 bedrijven geselecteerd op basis van hun financiële prestaties gedurende lange termijn. Na de publicatiedatum van hun boek viel het gros van die zogeheten 'blijvers' zwaar terug, wat zeer logisch is. Hoogpresterende bedrijven hebben de meeste kans op een terugval.

Hallucinaties

Managementgoeroes lijden aan waanidee zes als zij het verkeerde uiteinde van de stok vastpakken. Ze hebben ontdekt dat succesvolle bedrijven focussen. Bijgevolg schrijven ze voor dat bedrijven moeten focussen als die succesvol willen zijn. Ze gaan niet na hoeveel bedrijven die gefocust hebben geen succes hebben gekend en misschien verdwenen zijn. Succesvolle bedrijven die focussen, wil niet zeggen dat bedrijven die focussen succes zullen boeken.

Managementgoeroes leven soms in de waan dat ze nauwgezet onderzoek hebben verricht (waanidee zeven). Ze pakken in de inleiding van hun boek uit met de grote hoeveelheid gegevens die ze hebben verzameld en bestudeerd (duizenden artikelen, honderden interviews,). Kwantiteit is uiteraard geen synoniem van kwaliteit. Het maakt niet uit hoeveel data worden verzameld. Als er geen aandacht is voor de kwaliteit van de kwantiteit, draaien de managementgoeroes zichzelf en hun publiek een rad voor de ogen. Het is een bewuste zet van de goeroes hun boeken te openen met verwijzingen naar de grote hoeveelheid verzamelde en verwerkte gegevens. Op die manier overdonderen ze hun lezers en wekken ze de indruk dat hun werk van hoogstaande kwaliteit is. Welke lezer zal het aandurven om hun studie ter discussie te stellen?

Managers, ondernemers, beleidsmensen en lesgevers moeten de managementgoeroes en hun boeken wat kritischer gadeslaan. Zij mogen zomaar niet slikken wat de goeroes hun voorschotelen, ook al komen die van gerenommeerde buitenlandse universiteiten en businessscholen. Onderzoekers van hun kant moeten het onderzoeksfatsoen laten zegerieren. Management, ondernemerschap en de studie ervan zijn te boeiend voor hallucinaties.

--De auteur is directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap, Ehsal-KUBrussel en hoogleraar aan Ehsal.