

Het Halo Effect

Phil Rosenzweig

The Halo Effect ... and the eight other business delusions that deceive managers

Free Press, New York, 2007

ISBN 9780743291255, 256 p.

“One of the most important management books of all time”, stelt een van de aanbevelingen op de boekomslog. Dat is ietwat overdreven maar ik ben het er mee eens dat *The Halo Effect* een boek is dat gelezen moet worden door managers, wetenschappers en vooral ook consultants. Rosenzweig, die strategie doceert aan het IMD Lausanne, wijst ons namelijk op het gevaar dat onderzoeksresultaten te vaak zonder meer voor waar worden aangenomen, zeker als het gaat om onderzoeken naar ‘high performance organisations’ die pretenderen de onderscheidende kenmerken van excellerende organisaties te hebben gevonden. Het belangrijkste euvel waar dergelijke onderzoeken aan leiden is volgens Rosenzweig het zogenoemde halo-effect: de neiging om de resultaten van een organisatie te projecteren op allerlei onderliggende kenmerken van die organisatie zoals de cultuur, het leiderschap, de mensen, de waarden et cetera. Bij een goed presterende organisatie zorgt dit ervoor dat medewerkers van de organisatie die hierover worden ondervraagd positief zullen oordelen over de onderliggende kenmerken en zelfs zullen aangeven dat die ervoor gezorgd moeten hebben dat hun bedrijf zo excelleert. Bij een minder presterende organisatie werkt dit precies omgekeerd: de cultuur zal wel slecht zijn, het leiderschap zwak, en de normen en waarden fout. Rosenzweig illustreert dit

effect met twee, enigszins te uitgebreid beschreven voorbeelden van Cisco en ABB. Deze organisaties werden in hun hoogtijdagen in de vakpers en in veel studies de hemel in geprezen, waarbij vooral de CEO’s, John Chambers respectievelijk Percy Barnevik, bijna als goden werden vereerd. Toen beide bedrijven in de jaren negentig in zwaar weer terechtkwamen, werd geleidelijk aan in dezelfde vakbladen gesteld dat deze organisaties eigenlijk altijd al ‘rot’ van binnen waren en dat hun CEO’s de moeilijkheden hadden veroorzaakt door hun arrogante en eigengereide optreden. In beide gevallen laat Rosenzweig overtuigend zien dat zowel de strategie als de voormannen niet wezenlijk veranderd waren, dat alleen de publieke opinie 180 graden was gedraaid.

Rosenzweig stelt dat de meeste onderzoeken naar het succes en het falen van organisaties, waaronder ook hele befaamde, lijden aan het halo-effect. Zo maakt hij korte metten met drie van de meest spraakmakende studies: *Built To Last* van Collins en Porras, *Good To Great* van Collins, en *Corporate Culture and Performance* van Kotter en Heskett. Volgens Rosenzweig hebben de onderzoekers te weinig rekening gehouden met het halo-effect en leunden ze te veel op perceptieonderzoek... om vervolgens te claimen *DE* factoren voor blijvend succes te hebben gevonden. En vooral die laatste bewering kan geen genade vinden in Rosenzweig’s betoog omdat de betreffende onderzoeken behalve aan het halo-effect mogelijk ook nog aan acht andere misvattingen lijden. Dat zijn in het kort:

- De misvatting van ‘correlation and causality’: de samenhang (of correlatie) tussen twee dingen wordt verward met causaliteit. Er wordt beweerd dat het ‘ene’ noodzakelijkerwijs het ‘andere’ veroorzaakt terwijl dit helemaal niet zo hoeft te zijn. Zo gebeurde het in een bepaalde stad dat tegelijkertijd zowel het aantal doktoren als het aantal overleden mensen sterk toenam. Het stadsbestuur wilde al een onderzoek starten naar de kwaliteit van de doktoren, in de veronderstelling dat deze het stijgend aantal gestorvenen veroorzaakten. Wat bleek echter? Het inwoneraantal van de stad was de laatste jaren sterk gestegen waardoor logischerwijs meer doktoren nodig waren... en ook het aantal overleden inwoners toenam.
- De misvatting van ‘single explanations’: men gaat ervan uit dat er maar één factor is die de uitmuntende prestaties van de organisatie verklaart terwijl er in werkelijkheid meerdere factoren een rol kunnen spelen, die bovendien invloed op elkaar kunnen uitoefenen. Zo laat een onderzoek zien dat een sterke focus op klantgerichtheid *DE* verklarende factor is voor de goede prestaties van een organisatie. Tegelijkertijd echter laat een ander onderzoek zien dat als de organisatiecultuur sterk gericht is op ‘corporate social responsibility’ de resultaten van die organisatie veel beter worden en dat dit dus *DE* verklarende factor is. Hoe kunnen nu de uitkomsten van beide onderzoeken met elkaar gerijmd worden als er van uitgegaan wordt dat er maar één verklarende factor is?
- De misvatting van ‘connecting the winning dots’: er wordt alleen gekeken naar de kenmerken die succesvolle orga-

nisaties gemeen hebben. Zonder eveneens een vergelijking te maken van minder succesvolle bedrijven, is het echter onmogelijk vast te stellen of de geïdentificeerde kenmerken inderdaad tot goede resultaten leiden. Zo kan geconstateerd worden dat alle goed presterende organisaties een uitstekend personeelsbeleid voeren en dat dit dus *HET* kenmerk is dat tot excelleren leidt... totdat blijkt dat minder goede organisaties ook een uitstekend personeelsbeleid hebben.

- De misvatting van 'rigorous research': het gebrek aan goede onderzoeksdata wordt 'overschreeuwd' door een sterke nadruk op de hoeveelheid onderzoekswerk die verricht is. Volgens Rosenzweig is de kwantiteit statistisch werk niet maatgevend voor de kwaliteit ervan.

- De misvatting van 'lasting success': de onderzoeker beweert *DE* succesformule gevonden te hebben, een bewering die kritisch moet worden bekeken omdat er weinig zaken zijn die een absolute waarde hebben, zeker in de huidige dynamische bedrijfsomgeving.

- De misvatting van 'absolute performance': het succes van een organisatie wordt geheel los gezien van wat er in de industrie gebeurt terwijl in werkelijkheid de ene organisatie profiteert van de tegenspoed van een andere organisatie.

- De misvatting van de 'wrong end of the stick': oorzaak en gevolg worden omgedraaid. Zo kan gesteld worden dat goed getrainde mensen zorgen voor goede bedrijfsresultaten ... maar er kan net zo goed worden beweerd dat goede organisatieresultaten het mogelijk maken geld vrij te maken om mensen goed te kunnen trainen.

- De misvatting van 'organizational physics': onderzoek naar bedrijfssucces wordt gelijkgesteld aan zuiver wetenschappelijk onderzoek en de uitkomsten van dit type onderzoek zouden daarmee dezelfde nauwkeurigheid en stelligheid hebben als die van de bètawetenschap-

pen. In deze opvatting wordt voorbij gegaan aan het feit dat er in bedrijfs-onderzoek per definitie meer sprake is van onzekerheden en de uitkomsten dus voorzichtig en met de nodige slagen om de arm geïnterpreteerd moeten worden.

De remedie die Rosenzweig geeft om de misvattingen te vermijden is het nadrukkelijk koppelen van subjectieve informatie aan objectieve prestatie-informatie (bijvoorbeeld financiële data). Verkregen uitkomsten moeten niet te absoluut worden beschouwd maar meer als aanwijzingen in de goede richting. Daarmee geeft Rosenzweig een belangrijke boodschap af aan zowel onderzoekers/consultants als managers: onderzoekers/consultants moeten hun onderzoek veel rigoureuzer uitvoeren en analyseren, managers moeten kritischer kijken naar de uitkomsten van die onderzoeken.

Tegelijkertijd valt er wel wat aan te merken op Rosenzweig's argumentatie. In het bedrijfseconomische onderzoek is het halo-effect al lange tijd bekend onder de term 'attribuïetheorie'. Deze theorie stelt dat evaluatoren van een organisatie goede financiële resultaten toeschrijven (attribueren) aan hun perceptie van de (goede) kwaliteit van het management en het bedrijf. Deze theorie is de reden dat consciëntieuze onderzoekers er altijd voor zorgen naast data verzameld met behulp van enquêtes ook onafhankelijke data te verzamelen over bedrijfsprestaties. Maar hoe goed het onderzoek ook is, het halo-effect is nooit helemaal uit te sluiten. Helaas is het nagenoeg onmogelijk vast te stellen hoe sterk het halo-effect is en hoezeer het de onderzoeksresultaten beïnvloedt. Dat Rosenzweig in zijn boek de drie eerder genoemde onderzoeken vanwege het optreden van het halo-effect totaal 'afserveert' als van weinig waarde geeft daarmee geen pas, vooral niet omdat hij de onderliggende onderzoeksdata zelf niet heeft gezien en dus geen inschatting kan maken van de ernst van

het effect. Het maakt een mooi verhaal om beroemde onderzoekers als Collins in de hoek te zetten, maar daarmee doet Rosenzweig hen toch tekort. Dat onderzoeken aan het halo-effect lijden wil niet per definitie zeggen dat deze totaal geen waarde hebben, de uitkomsten moeten wel minder stellig worden gepresenteerd en geïnterpreteerd en managers moeten deze uitkomsten op hun praktisch nut beoordelen. Daarom raad ik de lezer aan Rosenzweig's boek te bestuderen zoals de auteur dat in feite zelf bepleit: kritisch beschouwend... en ik voeg daar aan toe: zonder de ogen te sluiten voor de goede boodschappen.

1. *André de Waals nieuwste boek is getiteld Strategic Performance Management, a Managerial and Behavioural Approach (Palgrave MacMillan, 2007).*

2. *De auteur is te bereiken via www.hpocenter.com.*