

BYE BYE MANAGEMENT



MARC BUELENS

***BYE  
BYE  
MANAGEMENT***

LANNOO  
CAMPUS

D/2014/45/269 – ISBN 978 94 014 1832 4 – NUR 801

Vormgeving omslag: DE WITLOFCOMPAGNIE

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Marc Buelens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

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  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 LEUVEN  
BELGIË  
[www.lannoo-campus.be](http://www.lannoo-campus.be)

## INHOUD

Ten Geleide	11
1. Het grote geheim van effectief management	19
Management als <i>gloryhunting</i>	20
De succesformule, nu verrijkt met de ‘Lance-factor’	23
Leve de mislukking!	25
We spreken af ‘wat werkt’ en ‘wat niet’	28
Wat zijn toelichtingen bij jaarverslagen waard?	37
De weddes van CEO’s zijn een zuiver economisch gegeven ... en andere leugens	39
De terugspoeltest voor topmanagers	44
HR-experts halen zichzelf onderuit	47
Een kort maar belangrijk intermezzo	50
Het diepste geheim van management	52
2. Professionele dwarsliggers stellen moeilijke vragen	57
Wat een gevaarlijke idee: bewandel de <i>via negativa</i>	59
Ben jij ook ‘functioneel onwetend’?	64
Managementcynisme voor dummies: creatief liegen	67
Twee onschuldige tijdverdrijven: strategie en deugdelijk bestuur	70
Leve de managementmodes	72
Oude wijn in nieuwe zakken: ben jij cultureel intelligent?	76
Nobelprijs voor cynisme	78

3. De vaardigheden van een manager	83
Langer leven, al geen slecht idee om mee te starten	85
Dik zijn is echt niet gezond	88
Een levensreddend advies:	
krop je werkfrustraties niet op	90
Moeten topmanagers gehard worden tegen stress?	93
Stress maakt je echt dom	95
Een drama, genaamd timemanagement	98
Uw brein heeft omsteltijden nodig	102
Een net bureau is een saai bureau	105
Gebrek aan wilskracht, de bron van alle kwaad?	108
Alles is eindig, zelfs je wilskracht	112
De wetten van de wilskracht	114
Uitstellen? Vluchten kan niet meer ...	117
Nog net even uitstellen, de sleutel tot succes	120
Wie hoog wil klimmen, moet veel rustpunten inbouwen	123
4. Zijn managers professionals?	127
Mijmeringen bij een film met George Clooney	131
Professionals zijn betrouwbaar	133
Moet de managementwetenschap zich laten inspireren door de geneeskunde?	135
Ethiek in management:	
net iets moeilijker dan gedacht	138
Vals spelen is o zo fijn	140
Waarom brave bedrijven toch stoute dingen doen	143
We zijn allemaal dieven of ons primitief geweten	146

5. Management is saai. Leve de blijvende verandering, ondernemerschap en innovatie	149
Moderne tijden, moderne zotternijen	152
Ja, ik kijk naar Idool	155
Alles verandert, behalve de verandergoeroes	157
Verandermoeheid breekt elke nieuwe verandering	160
Passie als sluitstuk	163
Maar wat zegt die Hegeliaanse zin eigenlijk?	164
De ideologie van management en ondernemerschap	166
Innovatie: denk best twee keer na	170
Vijftig jaar geleden was er een ‘fotocopietoestel’	174
Zorgt innovatie voor een eindeloze stroom aan jobs?	176
Kunnen we ook positief zijn?	
Dadels van Trader Joe’s	178
Het mysterie Steve Jobs	181
6. Besluiten en beslissen. Waar managers en ondernemers zouden excelleren	185
Hoe beslissen we nu eigenlijk?	
Over vliegtuigcrashes, gezonken cruiseschepen en het menselijke oordeel	189
De computer kan koken, beter dan ik alleszins	191
Lekker tegendraads zijn	194
Hoe we echt beslissen: de illusie van controle en een kwestie van gezond verstand	199
Hoe beslissen we echt?	
Met ons gezond verstand natuurlijk!	202

Hoe we echt beslissen: zelfdienende vertekening	204
Ons luie brein: negatieve calorieën	209
Ons luie brein: niet alle geld is gelijk	211
De hybride consument, een vat vol tegenstrijdigheden	214
Ons luie brein: uitkijken naar bizarre argumenten	216
Vijf principes om ons luie brein wat op te voeden	219
Ons luie brein: te veel informatie en enkele onverwachte neveneffecten	221
Ons luie brein: hefboomfondsen, enkel voor de rijken	224
Het toeval maakt grotere bokkensprongen dan je wel zou denken	227
Blind voor het toeval: ik ben er 101 procent zeker van dat ik niet 101 procent zeker kan zijn	230
Inspanning of toeval?	233
7. Waar zijn alle leiders heen?	237
Leiderschap: opeisen of verdienen?	241
Moeten we echt allemaal 'authentiek' worden?	243
Hoe word ook jij charismatisch in vijf eenvoudige stappen?	249
De tien geboden van het egoloos leidinggeven	251
Een totaal nieuwe theorie over leiderschap	254
Dank je voor het advies, maar ik ga toch mijn zin doen	259
Een goed gegeven bevel wordt opgevolgd	263



8. Over goede en slechte managementboeken	267
Wat zijn <i>animal spirits</i> ? Waaraan herken je ze?	
Duiken ze opnieuw op?	268
<i>Good To Great</i> versus <i>The Black Swan</i>	270
Hij is weer voorbij, die mooie zomer	275
Coachen aan de top	278
Bij het overlijden van Stephen Covey	280
Grenzen aan de groei: meer dan veertig jaar later	283
Eindnoten	287
Bibliografie	295



**TEN  
GELEIDE**

Ik heb in 1972 kennisgemaakt met de wonderde wereld van de managementwetenschap. Meer dan veertig jaar later neem ik er afscheid van. Ik heb in die periode een doctoraal proefschrift over leiderschap en besluitvorming geschreven, vijf jaar in een grote brouwerij uit het Leuvense gewerkt, zo'n tweehonderd CEO's geïnterviewd over hun management en twaalf boeken en meer dan duizend columns over management geschreven. Ik schat dat ik (helaas) zo'n vijfhonderd boeken over management en duizenden zogenaamd 'wetenschappelijke' artikels heb gelezen. Ik heb zelf honderden voordrachten gehouden rond het thema en ik heb het even voor mezelf uitgerekend: ik heb er ongeveer tienduizend uur les over gegeven. Tienduizend uur. Volgens een van de talrijke mythes die het management rijk is, zou ik nu een expert zijn. Ik heb met collega's eindeloze discussies gevoerd over het onderwerp. Ik heb tientallen wetenschappelijke congressen bijgewoond en zelf zo'n twintig wetenschappelijke artikels gepubliceerd in wat dan heet *peer reviewed journals*. Ik heb tientallen *working papers* gelezen en van commentaar voorzien. Ik was lid van vijftientig commissies die doctorale proefschriften over management beoordeelden. Ik zou eigenlijk moeten weten wat (goed) management is en wat het niet is. Maar ik weet het nog niet.

In 1972 voelde ik me een Kuifje in Amerika. Ik dacht dat er grote geheimen en zeer professionele kennis verborgen lagen achter al die succesvolle managers, bij die topconsultants, bij de eminente professoren. En ik zou die 'in Amerika' ontdekken. De meeste boeken over management komen immers uit de Verenigde Staten. Pas later besepte ik dat al die Amerikaanse boeken uiteraard minstens even veel leren over een bepaalde soort Amerikaanse cultuur als over management.

Ik hoopte de rangen van de ‘alwetenden’ ooit eens te ver-voegen. Ik verlaat die rangen nu (een van de redenen waarom dit boek *Bye Bye Management* heet), maar ik ken het geheim van het management nog steeds niet. Wel kan ik vrij scherp verwoorden wat ik niet weet en even ironisch glimlachen met de pseudo-experts die beweren het wél te weten. In het deeltje over de *via negativa* leg ik uit waarom dat zo belangrijk is.

In al die jaren heb ik de meest onverwachte economische crisissen weten ontstaan. Ik was nog maar net aan het werk of er brak een oliecrisis uit waardoor we ’s zondags niet meer met de auto mochten rijden. Ik heb de internetzeepbel uit mekaar zien spatten, heb die crisis op de voet gevolgd en er zelfs een boek over geschreven. Geen zes jaar later heb ik gezien hoe het banksysteem ten onder ging en onze economie keiharde klappen kreeg. Ik ben nog steeds verbaasd dat dit mogelijk was. En dat zal wel blijken in wat volgt. De bankencrisis zal een steeds terugkerend thema zijn in dit boek.

Ik heb uiteraard ook vele triomfen gezien. Ondernemers hebben onwaarschijnlijke successtory’s geschreven. Ik heb met bedrijfsleiders gesproken die ik sindsdien sterk waardeer en bewonder. Ik weet ook dat vele managers waanzinnig hoge bonussen hebben gekregen, die ze dan ook nog verdedigen met argumenten die bewijzen dat management niet bepaald een intellectuele discipline is.

Systemen zijn ineengestort, hoewel de alwetenden het schip bestuurden — of misschien net daarom. Steeds stonden de *best and the brightest* aan het roer, zichzelf in hun eigen eindeloze nederigheid vaak *masters of the universe* noemend. Ze werden bijgestaan door consultants die je ook snel laten aanvoelen dat zij wél, maar jij waarschijnlijk niet weet waarover het echt gaat.

Die dames en heren dachten dat ze het wisten, maar dat was  
blijkbaar ook niet altijd het geval.

Toch heb ik het een en ander geleerd. Maar dat ligt niet  
steeds in de lijn van wat de *masters of the universe* in interviews,  
op het *World Economic Forum* of tijdens gastvoordrachten aan  
prestigieuze instituten oeren. In dit boek behandel ik de the-  
ma's die me al die jaren nauw aan het hart lagen.

Management is erg in het defensief. Management is noch-  
tans een essentieel deel van onze samenleving. Bedrijven moe-  
ten gemanaged worden. Maar ook ziekenhuizen en scholen.  
En men aarzelt niet om te roepen dat ook de Kerk strategisch  
management nodig heeft. En als de voetbalploeg krasselt, dan  
moet de trainer vertrekken, niet de spelers op het veld. En we-  
reldwijd behalen duizenden jonge mensen een MBA in de stille  
en niet zo stille hoop dat ze dan zullen behoren tot het kranse  
van de ingewijden die echt weten wat management is.

Heel klassiek wordt management omschreven als een proces  
van plannen, organiseren, motiveren en opvolgen. De kennis  
rond dat proces is intussen wijdverspreid. Je leert nu als acht-  
tienjarige al wat een SWOT-analyse is, hoe een marktonder-  
zoek ineens steekt, hoe je moet budgetteren, wat een *balanced  
score card* is en hoe je een motiverend evaluatiegesprek moet  
voeren — ik wens elke achttienjarige overigens veel succes  
toe bij het voeren van een dergelijk gesprek. Je leert zelfs hoe  
humanresourcesmanagement er (op papier tenminste) moet  
uitzien.

Management is gemeengoed geworden. Het heeft op zich  
geen geheimen meer. Het is een commodity. De belangstelling  
voor dat soort processen is dan ook sterk afgenomen. Het mag  
gedoceerd worden in hogescholen. Het echte spel wordt blijk-

baar ergens anders gespeeld. Google, Facebook, de succesvolle starter om de hoek, booking.com, de leuke verhalen van het moment hebben nog maar weinig te maken met plannen en organiseren. Wat het meeste opvalt, zijn het ondernemerschap, de innovatie, de creativiteit, de unieke flamboyante figuren die dat allemaal waarmaken. Het zijn de helden van deze tijd — of ze nu Marc Coucke heten of Mark Zuckerberg of Marc Wil-mots. Het maakt niet veel verschil, zolang ze maar Marc of Mark heten. Met zo'n voornaam moet je het wel maken.

In een van de best onderbouwde managementboeken van de afgelopen jaren kan John Micklethwait, die als *Schumpeter* de managementredacteur van *The Economist* is, dan ook zonder meer stellen dat management 'out' is, maar ondernemerschap in. *Bye bye management*.

Veel partijen stellen dus hele lastige vragen rond de bijdragen van managers en de essentie van management. Die thema's vind je terug in de hoofdstukken 1 en 2.

Dat het klassieke management dood is, wordt ook erg duidelijk in hoofdstuk 3, waarin we kijken naar enkele belangrijke vaardigheden van de manager. We besteden geen aandacht aan de 'klassiekers': plannen, motiveren, opvolgen. We focussen op langer leven, wilskracht, effectief uitstellen. Mijn echtgenote Ann, levens- en reisgezel, moeder van mijn twee kinderen, medeauteur van de enige echte bestseller van al mijn boeken, overleed op 27 november 2011. Uitgezaaide kanker. Kroniek van een aangekondigde dood, zoals ze zelf zei. Ze heeft dus niet meer vernomen dat de auteur van die klassieker, Gabriel García Márquez, op 17 april 2014 overleed. Ze heeft over haar laatste levensmaanden een boek geschreven, getiteld *Kies en bemin je keuze*. Ik kan het aanraden, het gaat ook over beslissen (zie

hoofdstuk 6), maar dan wel als het er echt op aan komt. Ann was stressconsulente voor overspannen managers. Mijn standaardgrap was: “Ik maak managers overspannen en zij vangt ze dan wel professioneel op.” Mijn interesse voor stress en al wat daarbij komt kijken, heb ik veertig jaar met haar kunnen delen. Het meest spijtige van dit boek is dat ze het niet kan lezen en haar invloed er niet in kan ontdekken. Mijn interesse voor stress- en timemanagement is weerspiegeld in hetzelfde hoofdstuk 3.

De ‘nieuwe’ manager zou een professional moeten zijn, een expert die zich baseert op wetenschappelijke kennis, ingebouwde regels en een duidelijke ethiek. In hoofdstuk 4 durf ik dat ten zeerste te betwijfelen.

Het is zonder meer duidelijk dat de traditionele, klassieke managementmodellen voorbijgestreefd zijn. Management is dood, leve (het nieuwe) management! De nieuwe koning is ongetwijfeld het ondernemerschap. Het moet nu allemaal veranderen en vernieuwen. Het moet creatiever, innovatiever. Dat is het thema van hoofdstuk 5. Maar ook bij het ondernemerschap en de hoera-uitroepen errond stellen we enkele kritische vragen.

De thema’s uit mijn doctoraal proefschrift (besluitvorming en leiderschap) zijn me blijven boeien. Je vindt sporen van die interesse terug in de hoofdstukken 6 en 7. Maar de beide thema’s zijn de laatste dertig jaar heel verschillend geëvolueerd. Leiderschap is nog steeds zuivere *gloryhunting*. Dat hoofdstuk is dan ook relatief kort en hebben we aangevuld met een wat minder *gloryhunting*-achtig thema: macht. Rond besliskunde is er echter een veelheid aan boeiende inzichten gegroeid, die net wijzen op onze grote beperkingen. Het is meteen het langste



hoofdstuk van dit boek. Op dat vlak is er zelden nog sprake van successupporters. Integendeel, we worden als mens heel sterk geconfronteerd met die anderhalve kilo grijze hersenmassa die sinds onze geboorte in de Savanne nog niet zoveel is veranderd.

Een van de hardnekkige mythes rond mijn persoon is dat ik zowat alle managementboeken heb gelezen die de moeite waard zijn. Ik heb me inderdaad, meer dan me lief is, verdiept in de lectuur van die merkwaardige discipline. Al de rest is pure mythe. Er zijn honderden (hopelijk degelijke) managementboeken die ik niet ken en dus ook niet gelezen heb. Maar net zoals een hond blijkbaar op zijn baasje begint te lijken, lijkt ik ook wat op mijn vakgebied, dat vooral een verzameling is van wat sociologen omschrijven als 'geïnstitutionaliseerde mythes'. Mijn liefde voor het betere (management)boek weerspiegelt zich in hoofdstuk 8.





**HET GROTE  
GEHEIM VAN  
EFFECTIEF  
MANAGEMENT**

## MANAGEMENT ALS GLORYHUNTING

26 mei 2013: Marc Buelens zit in de Eurostar van Londen naar Brussel naast een (ontgoochelde) Dortmund-supporter. Borussia Dortmund heeft net de finale in Wembley verloren van F.C. Bayern München.

De jonge Dortmund-fan sprak in een uiterst vloeiend Engels zeer respectvol over het team van Bayern, verguisde (te recht blijkbaar) de scheidsrechter en had niet veel woorden van lof voor de supporters van het andere kamp. Dat waren *gloryhunters*. Ik moest bekennen: ik kende de term niet.

Maar ik begreep wel snel waarover het ging. Als je enkel voor een club supportert omdat ze wint en niet omdat je haar trouw wil blijven en steunen doorheen alle kommer en kwel, dan ben je een *gloryhunter*. Verliezen is pijnlijk, dus supportert je voor een ploeg die bijna altijd wint. F.C. Barcelona bijvoorbeeld of Manchester United. Op het internet vind je lange, minachtende beschrijvingen van gloryhunters. Successupporters delen nooit de kwel met de ploeg, alleen de glorie en ze kennen niets van voetbal. Ze willen alleen successen vieren.

Maar misschien zijn we in het management wel allemaal gloryhunters. We steunen toch zo graag winnaars. We volgen succes. Hoe dat succes, die winst tot stand is gekomen, interesseert ons minder. Persoonlijk definieer ik management als georganiseerd succes. Je kan immers ook succesvol zijn door keihard en veel te werken, door te winnen in een loterij, door vals te spelen, door de hulp van de goden te krijgen, door onverantwoord grote risico's te nemen of door succes te erven. Maar als je het succes op een systematische wijze aanpakt, het succes plant en het stapsgewijs opbouwt samen met anderen,

dan kan je over management spreken. Management is succes organiseren. Dat is vaak financieel succes, maar uiteraard kunnen ook vele andere, collectieve successen het object van management zijn: mensenlevens redden, kampioen worden, verspilling tegengaan, voldoende rechtvaardige belastingen innen ... Af en toe willen sommigen zelfs hun tijd of hun geluk 'managen'. Ze rijden zichzelf meestal vast omdat je bij 'tijd' en 'geluk' veel moeilijker succes kunt definiëren dan bij een koekjesfabriek, verzekeringsmaatschappij, museum of voetbalploeg.

We zien het wel als iemand dronken is, maar we zien niet dat hij dorst heeft. Bij management zien we vooral het succes. Of soms het gebrek eraan. En dat succes boeit ons, dat hypnotiseert ons. De rest is veel minder boeiend. Succes is opwindend; lange, systematische inspanningen zijn saai. We gaan naar een schilderijtentoonstelling en bewonderen de meesterwerken. Slechts af en toe leer je dat aan elk meesterwerk tientallen schetsen voorafgaan en meestal ook heel veel mislukkingen, die de 'meester' vernietigd heeft. Ook inzake kunst zijn we gloryhunters.

Iedereen bewonderde Steve Jobs. De man heeft tot aan zijn dood, op 5 oktober 2011, het moderne managementdenken beheerst. Waarom eigenlijk? De man had sterke psychopathische trekken, was overduidelijk machiavellist en siert elk handboek over narcisme; niet bepaald een leuk trioetje karaktereigenschappen. Eigenlijk was die wereldwijde bewondering er enkel en alleen omdat de man, of beter gezegd zijn bedrijf, zo waanzinnig succesvol was. Met een ziekelijke koppigheid slaagde hij erin anderen zijn wereldvreemde waanbeelden toch te laten realiseren. Zijn resultaten waren verbluffend en dus kreeg hij passionele volgelingen. De wereld geraakte geobsedeerd door Apple en haar bedrijfsvoering. Het aantal boeken waarin

staat wat we kunnen leren van Steve Jobs, vult een aparte legplank in de boekhandel. De hele wereld geraakte in de ban van een narcistische machiavellist.

Ik herinner mij (als je wat ouder wordt en je kan je nog wat herinneren, dan heb je een enorm concurrentieel voordeel) nog levendig hoe Percy Barnevik van Asea Brown Boveri als een soort halfgod de hemel in werd geprezen. Tot bleek dat de man net iets te goed voor zichzelf en zijn pensioen had gezorgd en er een asbestprobleem opdook. En plots was er blijkbaar niets meer te leren van ABB. De managementprincipes van ABB werden voorheen door de managementgoeroes van Harvard en konsoorten de lucht in geprezen; zelfs hun matrixorganisatie werd als ideaal voorgesteld ... en plots was het liedje uit. En ook de jongere lezers zullen zich nog wel herinneren dat Nokia en dan maar meteen heel Finland, zo'n tien jaar geleden als lichtend voorbeeld werd aangewezen. Tot godenkind Steve Jobs zich ging bemoeien met de mobiele telefonie. En blijkbaar moeten we nu vooral van Nokia leren hoe we het niet moeten doen.

Sinds de jaren negentig is het management besmet door een vreemde ziekte: de beurskoers. De kwaliteit van een bedrijf wordt afgemeten aan die beurskoers. Op lange termijn is er uiteraard wel een relatie tussen de waardering op de beurs en de kwaliteit van de resultaten. Maar op korte termijn (laten we zeggen een jaar of drie) weerspiegelt een beurskoers vooral gloryhunting, de ziekelijke focus op kortetermijnresultaten en allerlei nauwelijks te controleren beloftes en verhalen van de topleiding in zogenaamde open gesprekken met de analisten. Toen de zeepbel op Nasdaq in 2001 ontplofte, dacht iedereen dat de beleggers hun lesje hadden geleerd. Fortuinen betalen voor gekke verhaaltjes over bomen die tot in de lucht groeien?

Nooit meer! Enkele jaren later barstte een nog veel grotere zeepbel uit mekaar, heel grondig en professioneel opgeblazen door bankiers aller landen. Want supporteren voor succes zit blijkbaar diep in onze genen. Er zit een gloryhunter in elk van ons. En die herkennen we aan drie grote kenmerken:

1. De gloryhunter vindt alles goed wat het bedrijf doet: de producten, het logo, de presentaties ... En de concurrentie is belachelijk.
2. De gloryhunter is niet geïnteresseerd in de echte oorzaken van het succes van het bedrijf. Hij of zij hoort liever leuke verhalen over leiderschap, *blue ocean* of kernbekwaamheden dan zorgvuldige en meestal erg saaie analyses, zoals sommige economen ze produceren.
3. De gloryhunter aanvaardt niet dat er ook wel wat (of veel) geluk met dat succes gemoeid kan zijn, laat staan dat de echte verklaring de 'Lance'-factor zou kunnen zijn.

## DE SUCCESFORMULE, NU VERRIJKT MET DE 'LANCE-FACTOR'

We zien dus eerst resultaten of succes en zoeken dan ijverig naar een oorzaak. Je kent wel die spelletjes waarbij je een laatste zin van een verhaal krijgt en vervolgens de opbouw van het verhaal moet raden. Dat kan eindeloos lang duren. Er zijn immers duizenden wegen die naar een slotzin kunnen leiden als 'een man in een duikerpak wordt middenin een bos levenloos aangetroffen'.

Hetzelfde geldt dus voor management. We zien resultaten en zoeken de enige echte verklaring. Maar vaak zien we na-

tuurlijk alleen maar het succes. De Nederlandse Spoorwegen sponsoren in Nederland de publieksprijs voor het Nederlandse boek. De bekende sportjournalist Mart Smeets had in tempore non suspecto een boek geschreven dat hij de *Lance-factor* had genoemd. In dat boek probeerde Smeets het geheim van het succes van Lance Armstrong te achterhalen. Fanatieke voorbereiding? Sterk zelfvertrouwen? Het boek was in 2012 genomineerd voor de NS-publieksprijs, maar Smeets heeft het op de valreep teruggetrokken. Iedereen weet waarom.

Nobelprijswinnaar Kahneman heeft al lang geleden verwittigd: succes = talent + wat toeval. Je zou kunnen zeggen: 'Je mag vooral geen pech hebben en je moet dat talent uiteraard wel goed trainen, het liefst, volgens een van de talrijke mythes van het vak, dus tienduizend uur.' Maar Kahnemans verwittiging schuilt vooral in zijn formule: groot succes = een beetje meer talent + heel veel toeval. Of anders uitgedrukt: je weet nooit wat je ziet bij groot succes. Is het talent of is het dat grote toeval? Als je dus succes (van Nokia, Dell, Harry Potter of Fifty Shades of Grey) gaat kopiëren, ben je misschien gewoon bezig met een poging het toeval te kopiëren.

Ik voel me zelden geroepen om Nobelprijswinnaars te verbeteren, maar ik denk dat Kahneman zijn formule na 'de Lance-factor' zou moeten aanpassen: opvallend groot succes = talent + heel veel toeval + potentieel veel bedrog. Opvallend groot succes = talent + heel veel toeval + de Lance-factor.

Met andere woorden: word maar achterdochtig als je plots, uit het niets, een heel groot succes ziet, succes dat niet rustig en continu is opgebouwd. Dat geldt zelfs in de academische wereld. In de sociale wetenschappen zijn vele, sensationele doorbraken de laatste jaren gewoonweg vervalsingen geweest en in



mijn vakgebied plaats ik de grootste vraagtekens (ik kan niets bewijzen) bij sommige al te mooie resultaten. Bij elk onderzoek waarbij ik persoonlijk betrokken was, bleken de gegevens nooit zo netjes te zijn als de gegevens die in de toptijdschriften staan of zo elegant als de resultaten die consultants presenteren. Je kan het natuurlijk omdraaien: het is net omdat die toppers keer op keer schitterende data verzamelen dat ze zo'n grote naam hebben. Mijn teams behoren tot de grijze middelmaat en halen dus nooit de wetenschapspagina's van de betere kranten. Het is pas als ik in de buurt kom van die topteams dat hun magie verdwijnt. Dat doet verdacht veel denken aan al die zesde zintuigverhalen die ook plots niet meer werken als iemand, bij voorkeur een vakman zoals een goochelaar, grondig toekijkt.

Laten we Kahneman maar volgen en hopen dat er niet veel 'Lance-factoren' meespelen. Als we een groot succes zien, moeten we dus zeer goed beseffen dat de kans reëel is dat het toeval een stevig handje heeft geholpen. Let op: we schrijven niet dat succes louter toeval is. Succes is ook talent, is ook hard werken, maar is ook toeval. Bij het winnen van de lotto is het uitsluitend toeval, bij rijk worden via beleggen op de beurs ook, bij wereldkampioen schaken worden of cello spelen zoals Jacqueline du Pré al heel wat minder. In de twee laatste gevallen moet je vooral behoed blijven van tegenslag.

## **LEVE DE MISLUKKING!**

Succes is aangenaam. Succes inspireert. Maar als individu leren we misschien meer van onze nederlagen dan van onze successen. Er schuilt waarschijnlijk meer informatie in nederlagen