

DE

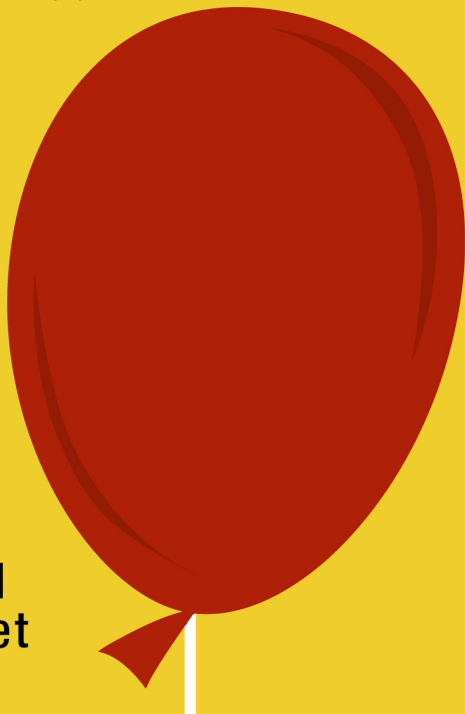
SUCCES

ILLUSIE

Hoe trainers, goeroes en consultants u dagelijks bedriegen en hoe u daar in zeven eenvoudige stappen vanaf komt



Richard
Engelfriet



Ik denk werkelijk dat, om iets te bereiken, er maar twee dingen echt belangrijk zijn: talent en geluk.

En weet je wat nou het leuke van die twee dingen is?

Daar kan je niet veel aan doen.

Talent heb je, of heb je niet.

Geluk heb je, of heb je niet.

René van der Gijp

INHOUD

Voorwoord 7

DEEL 1

De succesillusie 13

De succesillusie in de praktijk: het faillissement van V&D 13

Welkom bij de succesillusie 23

De succesillusie in de praktijk: excellent organiseren 33

De meest gemaakte denkfouten van managementgoeroes 47

De succesillusie in de praktijk: onderzoek heeft
aangetoond dat... 63

Redenen waarom we toch zo graag in goeroes geloven 75

De succesillusie in de praktijk: doelen stellen 87

De gevaren van de succesillusie 97

De succesillusie in de praktijk: positief denken 109

DEEL 2

Het Grote Managementsprookjesboek 119

De verzamelde werken van meer dan 100 veelvoorkomende managementsprookjes: de 10.000-uren regel van Malcolm Gladwell, het 7-s model van McKinsey, *lean management*, reframing,

de 5/95-doorbraak van Ben Tiggelaar, situationeel leiderschap, SCRUM, SMART doelen stellen, *customer intimacy* en natuurlijk het fabeltje dat tevreden medewerkers leiden tot meer succes. En nog veel meer bekende en minder bekende sprookjes, keurig gerubriceerd op alfabet.

DEEL 3

Hoe nu verder?	171
Help! En wat dan wel?	171
Aan te raden boeken	177
Af te raden boeken	181
Veelgestelde vragen	186
Tot slot: wie is Richard Engelfriet dan wel niet helemaal dat hij dit allemaal roept en heeft hij wel een missie, visie en wat is zijn why?	195
Dankwoord	197
Goeroes over <i>De succesillusie</i>	198

VOORWOORD

Ik hou van inspiratie. Ik vind het geweldig om een gepassioneerde spreker te horen vertellen over zijn kijk op de wereld. Of om te horen over een prachtig voorbeeld van iemand die het ‘anders dan anders’ durft te doen.

Ik heb een hekel aan flauwekul. Ik kan me mateloos ergeren aan mensen die zonder enige onderbouwing allerhande luchtballen de wereld in helpen. Of aan methodes, stappenplannen en managementjargon zonder inhoud. Ik heb niets met het creëren van pro-actieve, synergetische win-win-situaties die we van onderop met de factor mens proberen te integreren tot een optimaal geborgd eindresultaat.

Helaas gaan inspiratie en flauwekul vaak samen¹. Zeker op het gebied van succes. Daar krijgt u dagelijks allerlei recepten opgelepeld zonder dat er ook maar enig bewijs is: u moet doelen SMART maken, een *elevator pitch* hebben, *disruptive* innoveren, uzelf blijven, een *unique selling proposition* hebben, focussen, *out-of-the-box* denken en natuurlijk ook de *seven habits of effective people* volgen.

1 Het omgekeerde is helaas ook waar: zinnige adviezen vol nuances zijn vaak weinig inspirerend.

Door al die succesformules groeit de overtuiging dat er voor ieder probleem een oplossing is: succes is een keuze. Daarmee vergroten we helaas ook het gevoel dat mensen die niet succesvol zijn, dat aan zichzelf te wijten hebben. Als u uit uw *comfort zone* moet komen om succes te boeken, verwijten we dus alle ondernemers die failliet zijn gegaan dat ze laf zijn geweest. Positiviteitsgoeroes geven werklozen die na 162 afwijzingen nog geen baan hebben, het impliciete verwijt dat ze negatief zitten te doen. Of denk aan nabestaanden van overleden kankerpatiënten die zich enorm beledigd voelen door de uitspraak 'opgeven is geen optie'. Hebben hun dierbaren te weinig gevochten?

In de wereld van succesgoeroes is geen ruimte voor individueel talent, geluk, omstandigheden en toeval. Daarmee doen we mensen die keihard werken en toch tegenslag ervaren ernstig te kort. Denk maar aan fantastische docenten die afbranden omdat ze van hun management allerlei rapportages moeten maken met SMART gestelde doelen en middagen moeten vullen om te kletsen over het nieuwe *mission statement*.

De meeste succesformules zijn helemaal geen onderdeel van een oplossing, maar onderdeel van een probleem. En met dat probleem ga ik in dit boek aan de slag. Om het maar eens in authentieke goeroe-taal te zeggen: u krijgt eenvoudige tools aangereikt waarmee u goeroes en hun succesformules daadkrachtig kunt bestrijden. In zeven eenvoudige stappen leert u hoe u tijdens uw eerstvolgende seminar of bij het eerstvolgende managementboek dat u leest het verschil maakt tussen inspiratie en flauwekul.

Hou dit boek in de lucht als de zoveelste trainer, goeroe of consultant komt vertellen dat het *always starts with why*. En ervaar daarna een enorme opluchting: u kunt weer gewoon aan het werk zonder al die flauwekul. Succes verzekerd ;-)

Richard Engelfriet



"WAT LEUK DAT U VAN UW HOBBY UW BEROEP
HEBT WETEN TE MAKEN"

Koch

DE SUCCESILLUSIE IN DE PRAKTIJK: HET FAILLISSEMENT VAN V&D

'I have seen it with my own eyes!

People have told me how effective I am!

I am the way, the truth and the consultant!

Management Gurus: What makes them and how to become one

Succes is een keuze. Althans, dat is de boodschap die u leest in vrijwel alle managementboeken en die u hoort van managementgoeroes op seminars en congressen. U leest en hoort daar steevast succesformules: volg dit stappenplan, werk met deze principes en succes zal uw deel zijn. Succes is maakbaar, ongeacht de branche waarin u werkt, de omstandigheden waarin u verkeert of het talent dat u bezit. De ene succesformule is nog niet gelanceerd, of de volgende staat alweer te dringen om uw aandacht.

De werkelijkheid is anders. Ondanks de stroom aan succesformules gaan er iedere dag bedrijven failliet, staan er mensen werk-

loos aan de kant en mislukken er projecten. Het overkwam ook V&D. Het faillissement van het warenhuis is een prachtig voorbeeld van de absurde werking van de goeroe-industrie. Het leek wel alsof er meer goeroes waren die het faillissement van V&D verklaarden dan dat het warenhuis klanten had. De boodschap was steeds hetzelfde: *'Als V&D onze adviezen nu maar had opgevolgd, zou het nu nog bestaan'*. Zou dat echt zo zijn? Tijd voor een goeroe-analyse aan de hand van zes adviezen die verschenen tijdens de ondergang van V&D.

Zes adviezen van managementgoeroes

1. 'Ik zie geen visie, geen verhaal bij V&D' – Retaildeskundige Paul Moers

'We gaan ons voortaan sterk richten op 'wereldburgers', die hoog opgeleid en open-minded zijn, die graag reizen en relatief veel te besteden hebben. Dat doen we door steeds meer A-merken aan ons aanbod toe te voegen en omni-channel te opereren.'

Dit zijn woorden van V&D CEO Jacob de Jonge uit 2014. U mag dit verhaal afdoen als inhoudsloos gebabbel, maar er was dus gewoon een visie. En wat mij betreft is deze visie zelfs een stuk concreter dan die van concurrent bol.com: 'Onze visie is om ons bedrijf te ontwikkelen tot hét platform waar de consument alles kan vinden wat zijn of haar hart begeert'. Als visie zo belangrijk zou zijn, waarom is bol.com met deze visie dan wél succesvol, en V&D niet?

'Omdat bol.com het ook echt waarmaakt en V&D niet', zullen de goeroes dan in koor roepen. Meestal volgt er dan een verhaal over 'keuzes maken'. Zullen we dat advies er ook maar bij pakken?

2. 'Wat V&D nooit heeft gedaan in al die jaren is échte, duidelijke keuzes maken' – Creative Brand Strategist Wouter Boon

Volgens de goeroes is het heel belangrijk dat bedrijven *'scherpe keuzes'* maken. Daar *wrong* volgens de goeroes de schoen bij V&D. Marketingspecialist Max Kohnstamm schreef in 2004 al het volgende: 'Kijk eens naar de doelgroep: oud en jong, benedenmodaal, modaal, maar ook bovenmodaal, kleine huishoudens, grote huishoudens. Kortom, bijna de hele bevolking. Er zijn geen keuzes gemaakt'. V&D is volgens veel goeroes een beetje 'niks': niet duur, maar ook niet goedkoop. Ze richten zich op iedereen en verkopen van alles.

Als Kohnstamm gelijk heeft, hoe kan het dan dat V&D in de tussenliggende jaren ruim zes miljard omzet heeft gedraaid? Daarnaast kunnen we dezelfde kritiek loslaten op bol.com. Het grootste internetwarenhuis van Nederland is ook niet duur en niet goedkoop, richt zich ook op iedereen en verkoopt ook van alles. Maakt het ene bedrijf dat speelgoed, sokken en schriften verkoopt wel échte, duidelijke keuzes, en het andere niet?

Bol.com is gewoon de nieuwe V&D: het grootste warenhuis van Nederland dat heel veel spullen verkoopt aan alle lagen van de

bevolking. Het klinkt mij wat te gemakkelijk in de oren dat V&D wel zou overleven als ze 'heldere keuzes' zouden maken door zich bijvoorbeeld op teenslipperverkoop te richten voor alleenstaande homo's in Appingedam. Keuzes maken is een leuk marketingverhaal, maar er moet wel brood op de plank.

En dat brood komt er bij bol.com simpelweg een stuk goedkoper dan bij V&D. V&D had in 2014 een omzet van 619 miljoen euro, 10.000 werknemers en meer dan 60 dure winkelpanden. Bol.com heeft 680 miljoen omzet, 1.000 werknemers, een handjevol kantoorpanden en een distributiecentrum op een industrieterrein ver buiten het centrum. Reken zelf maar uit wie er dan overleeft.

3. 'De klant is dé reden dat wij naar ons werk gaan!' – Marketingdirecteur bol.com Michel Schaeffer

Tijdens de Eerste Wereldoorlog vroeg de Amerikaanse onderzoeker Edward Thorndike officieren naar de kwaliteiten van hun soldaten. De soldaten die de officieren omschreven als 'excellent' bleken in de ogen van de officieren op alle items goed te scoren. Ze waren niet alleen goede soldaten, maar zouden in de ogen van de officieren ook goede vaders zijn, hun schoenen netjes poetsen en uitstekend mondharmonica spelen. Soldaten die de officieren als zwak typeerden, bleken in de ogen van de officieren op werkelijk alle punten zwak te zijn: naast slechte soldaten zouden ze ook slechte vaders zijn, hun schoenen te weinig poetsen en – u voelt 'm al aankomen – tenenkrommend lelijk mondhar-

monica spelen. Thorndike noemt dit het halo-effect, vernoemd naar het aureool dat u ziet op schilderijen van heiligen.

Dit halo-effect zien we sterk bij de beoordelingen van de goeroes rond het falende V&D en het succesvolle bol.com. Bol.com is innovatief, klantgericht en hip. V&D is ouderwets, klantvriendelijk en suf. Maar is dat ook echt zo? Of willen we dat gewoon graag zien? Hoe klantgericht is het dat u bij bol.com verzendkosten moet betalen bij bestellingen onder de 20 euro? Het veel minder succesvolle ako.nl doet dat gratis. En zouden er in de V&D-kantines bordjes hangen met: *'De klant is niet de reden dat wij naar ons werk gaan'*...of zijn wij gewoon officieren die de succesvolle soldaten van bol.com allerlei kwaliteiten toedichten en de medewerkers van V&D willen zien als *evil people*? Waar is het objectief vastgestelde bewijs dat bol.com inderdaad klantgerichter is dan V&D?

4. 'De leeftijd van de directie van bol.com is veel jonger en zit dichter bij de klant ten opzichte van V&D. Dat zie je in de cultuur van de bedrijven terug' – Bijzonder hoogleraar Cor Molenaar

Guus Hiddink was te oud voor het Nederlands elftal. Hij snapte die jongens niet meer en daarom plaatsten 'we' ons niet voor het EK 2016. Toch vreemd dat dat probleem zich niet voordeed toen Guus Hiddink na dat EK bij Chelsea aan de slag ging. En Foppe de Haan schijnt het ook goed te doen bij Heerenveen. Hij is de 70 ruim gepasseerd.

Ik ben erg benieuwd of bijzonder hoogleraar Cor Molenaar wetenschappelijk onderzoek heeft waaruit blijkt dat jonge directies succesvoller zijn dan oude directies. Sinds wanneer gaat het zo slecht met Amazon, dat onder leiding staat van de 51-jarige Jeff Bezos? Staat Virgin aan de rand van de afgrond door toedoen van Richard Branson, die inmiddels AOW ontvangt?

Ik ben ook erg benieuwd wat het eigenlijk betekent om 'dichter bij de klant te zitten'. Dat doet de directie van bol.com volgens Molenaar. Ik heb uiteraard ook wel eens wat gekocht bij bol.com, maar heb nog nooit een directielid op schoot gehad. Sterker nog, ik heb nog nooit een medewerker van bol.com gezien of gesproken. Ze werken met een website, waar ik zonder tussenkomst van een mens mijn boodschappen doe. Zou Molenaar het halo-effect ook kennen?

**5. 'V&D is niet in staat om net als Action mensen te verrassen door te focussen en een duidelijk verhaal te vertellen' –
Retailexpert Rupert Parker Brady**

Ah, gelukkig. Focus. In het goeroe-vocabulaire vindt u naast 'maak heldere keuzes', 'blijf dichtbij uw doelgroep' en 'zorg voor een heldere visie' natuurlijk ook het advies om te focussen.

Ja, ik word een beetje cynisch. Want ook hier zien we weer een enorm halo-effect: Action heeft succes, dus hebben ze focus en een duidelijk verhaal. Maar is dat ook echt zo? Ik neem u graag

even mee naar de Action-folder van deze week. Ze hebben kraamverband voor €1,29, drie Office Essentials dossiermappen voor €0,89 en een glazen voorraadpot met figuurdeksel voor €1,99. Is dat focus hebben? Kraamverband, dossiermappen en voorraadpotten? Het lijkt verdikkie V&D wel.

En dan het *'duidelijke verhaal'*. Op action.nl leest u dit: *'Action is de meest succesvolle en leukste non-food discount winkelketen met een verbazend voordelig en continu verrassend assortiment. Action heeft trotse medewerkers en staat midden in de samenleving'*. Een duidelijk verhaal, meneer Brady? Haal het woord discount weg en u kunt hetzelfde verhaal op de website van V&D zetten. Of van bol.com.

6. 'Tien jaar geleden had V&D een kans gehad om de grootste te worden online' – Hoogleraar management Will Reijnders

Ja, dat klopt. Tien jaar geleden verkocht bol.com alleen maar boeken en was er nog geen Zalando. Daar lag een enorme kans. Will Reijnders had zelf ook een webshop kunnen beginnen en veel succes kunnen boeken. U en ik ook. We hebben het alleen niet gedaan. Bol.com wel.

Will Reijnders heeft gelijk als hij zegt dat V&D te laat is geweest. Maar dat geldt voor vrijwel alle marktpartijen uit die tijd. Ahold heeft tien jaar geleden ook de kans gemist online de grootste te worden. Ze hebben bol.com voor veel geld moeten kopen.

Daarnaast is de kritiek dat V&D online slecht scoorde onterecht. Wist u dat in 2012 het best presterende V&D-filiaal niet Amsterdam, Utrecht of Rotterdam was? De meeste omzet kwam dat jaar van vd.nl. De omnichannel-strategie (ja, beste goeroes, die was er dus wel degelijk) droeg bij aan bijna een verdubbeling van de online omzet van vijftien miljoen euro in 2010 naar 27 miljoen euro in 2011. Dat zijn toch behoorlijke bedragen voor een organisatie die het verwijt krijgt 'online de boot te hebben gemist'. Daarnaast voldeed de website van V&D ook 'gewoon' aan alle moderne maatstaven: wie voor 21.00 uur bestelde, had zijn spulletjes keurig de volgende dag in huis.

En voor alle goeroes die prediken dat een omnichannel-strategie onmisbaar is voor een winkelketen die succesvol wil zijn, heb ik slecht nieuws: de snelstgroeiende winkelketen van Nederland heeft een website waar u niets kunt bestellen. Klanten kunnen op de website van Action alleen kijken. Kopen doen ze maar in de winkel. Dat deed V&D toch een stuk beter.

Advies van managementgoeroes net zo waardevol als een chimpansee die pijltjes gooit

De Amerikaanse econoom Burton Malkiel stelde ooit dat een geblinddoekte chimpansee die dart-pijltjes gooit naar The Wall Street Journal net zo'n goed resultaat op de beurs kan halen als de gemiddelde beleggingsgoeroe. De krant heeft de stelling vanwege het dierenwelzijn getest met een geblinddoekte redacteur. Hij bleek een uitstekend adviseur.

Managementgoeroes die doen alsof succes maakbaar is, hebben net zoveel waarde als een chimpansee die pijltjes gooit naar een stapel managementboeken. Succes is simpelweg niet zo maakbaar als ze u op seminars en in managementboeken willen doen geloven.

Succes kunt u makkelijk *waarnemen* (succesvolle bedrijven schreeuwen hun succes graag van de daken), maar het laat zich lastig *creëren*. Succes is namelijk niet alleen afhankelijk van de succesformule, maar ook van de persoon die het toepast. Voetballer Lionel Messi neemt iedere dag na de training 100 vrije trappen om meer succes te boeken, maar die strategie zal van mij geen profvoetballer maken. Daarnaast is het slagen van een succesformule niet alleen afhankelijk van uw eigen talent en omstandigheden, maar ook van die van anderen. De HEMA was jarenlang hét succesvoorbeeld van een winkelketen waar heel Nederland dól op was, totdat de Action op het toneel verscheen. En dat geldt ook voor bol.com: ze doen het fantastisch online, maar waarom hebben ze zich met hun alom geprezen klantgerichtheid, focus en duidelijke verhaal niet gemeld bij de V&D-curator om de 63 fysieke V&D-winkels weer winstgevend te maken?



DAT ZIJN MIJN ADVIEZEN, ALS U MIJ INHUURT
ALS INTERIM MANAGER ZET IK HET IN ELFAAR

Kalk

WELKOM BIJ DE SUCCESILLUSIE

*'If you think your strategy is foolproof,
the fool may well be you.'*

Phil Rosenzweig

Het vorige hoofdstuk laat zien hoe de succesillusie werkt in de praktijk: allerlei managementgoeroes doen net alsof het succes van V&D maakbaar zou zijn, terwijl het bedrijf hartstikke failliet is. En dit overkomt niet alleen V&D: er mislukken aan de lopende band projecten, er gaan dagelijks bedrijven failliet en mensen raken werkloos. Hoe kan het toch dat er aan de ene kant stapels managementboeken zijn met goedbedoelde adviezen, terwijl er aan de andere kant van alles blijft mislukken?

Goeroes roepen dan graag dat dat ligt aan de verkeerde toepassing van hun adviezen. Of dat er weliswaar kritiek was op het vorige model, maar dat ze nu wél een methode hebben gevonden waar u succes mee zult boeken.

Ik vind dat op zijn zachtst gezegd een naïef goeroe-industrie is zelf ongelooflijk succesboeken vliegen als warme broodjes over de

**NIEUWSGIERIG
NAAR MEER?**

Bestel dit boek via
uw favoriete boek-
handel of
haystack.nl



Natuurlijk wilt u succesvol zijn. Om u daarbij te helpen geven trainers, goeroes en managementboeken veel adviezen: oefen met een elevator pitch, maak uw doelen SMART en blijf heel authentiek uzelf.

Maar...waar is het bewijs voor al die succesformules?

Succesonderzoeker Richard Engelfriet (auteur van onder meer *Zo simpel kan het zijn* en *Hoe vang ik een rat?*) komt in dit prikkelende en humoristisch geschreven boek tot een heel andere conclusie: trainers, goeroes en consultants bedriegen u waar u bij staat.



Er is helemaal geen bewijs dat het zinvol is om uw doelen SMART te maken. Simon Sinek heeft zijn golden circles ('always start with why') uit zijn duim gezogen. *Disruptive innovation* is pure stemmingmakerij. Onderzoek waaruit blijkt dat een *Unique Selling Proposition* een voorspeller is van succes bestaat helemaal niet en wie geld wil uitgeven aan persoonlijkheidstests kan net zo goed naar Madame Zaza op de kermis gaan. En voor alle fans van *omdenken*: de grootste 'ja-maar-vrije-zone' ligt in Noord-Korea.

**LEES
WAARSCHUWING**
Dit boek bevat
schokkende teksten
voor overtuigde
zelfhulpjunkies

Laat u niets wijsmaken. Succes is geen keuze. Het geheim achter succes...is nog altijd geheim. Het enige wat zeker is, is de illusie dat succes maakbaar is.

HAYSTACK

