

# Het Flitsbrein

## Beslissen op intuïtie

**Bert Overbeek**

*“Have the courage to follow your heart and intuition.  
They somehow already know what you truly want to  
become. Everything else is secondary” – Steve Jobs*

*Voor Pieke*

© 2015 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Eindredactie en correctie: interIM Redactie, Den Haag  
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo, Den Haag

Mail: [welkom@futurouitgevers.nl](mailto:welkom@futurouitgevers.nl)  
Mail auteur: [bert\\_overbeek@hotmail.com](mailto:bert_overbeek@hotmail.com)

ISBN 978-94-92221-00-1  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

[www.futurouitgevers.nl](http://www.futurouitgevers.nl)    [www.twitter.com/futurouitgevers](https://www.twitter.com/futurouitgevers)    [www.facebook.com/futurouitgevers](https://www.facebook.com/futurouitgevers)

# Inhoud

	<b>Inleiding</b>	5	3
1.	<b>Behoefte aan snelle besluitvorming</b>	7	
2.	<b>Succes en valkuilen bij besluitvorming</b>	15	
	1. Poor framing	18	
	2. Recency effect	19	
	3. Primacy effect	19	
	4. Lage waarschijnlijkheidsinschatting	20	
	5. Overmoedigheid	21	
	6. Koppig vasthouden aan gekozen koers	21	
	7. Association bias: vasthouden aan oude methodes	22	
	8. Groepsdenken	23	
3.	<b>Wanneer nemen we onze toevlucht tot intuïtie?</b>	29	
4.	<b>Intuïtieve inschatting of een analyse maken?</b>	39	
5.	<b>Intuïtiegoeroes: Malcolm Gladwell en Gary Klein</b>	51	
6.	<b>Het limbische systeem en stoorzenders van intuïtie</b>	63	
7.	<b>De zes illusies van ons brein</b>	71	
8.	<b>Kahnemann: bedreigingen juistheid van onze intuïtie</b>	81	

9.	Even pas op de plaats: wat weten we inmiddels?	95
10.	Acht beslissersstappen en de DIMO-checklist	99
11.	‘Het gevoel klopt altijd’	115
12.	Bespreking van de denkbeelden over intuïtie	131
	Nawoord: afsluiting en conclusies	139
	De tips	143
	Literatuur	153

# Inleiding

*“Ik ben ervan overtuigd dat uiteindelijk alleen die bedrijven zullen overleven die zich flexibel weten aan te passen aan veranderende markt-omstandigheden. Je hebt in mijn ogen ook weinig keus, omdat technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen.” Aan het woord is Pim van der Hagen, CEO van een bedrijf in creditmanagement software. In een interview met hem benadrukt hij vooral het belang van IT voor de toekomst. Bij besluitvorming gaat het echter om meer dan geavanceerde techniek. Michael Kortbeek, de voorzitter van de Kamer van Koophandel beaamt dit. Volgens hem is het voor bedrijven de opgave “om wendbaarder en sneller te worden”. “Overheden moeten sneller besluiten nemen en bedrijven moeten de terugverdientijd van hun investeringen inkorten.”*

5

De communicatiemiddelen van de 21<sup>e</sup> eeuw vragen om snelle besluiten, of het nu om business gaat, om de overheid of om het onderwijs. Om niet alleen snelle, maar ook goede besluiten te nemen, heb je ook de juiste gegevens en de juiste data nodig. Probleem is echter dat die niet altijd voorhanden zijn. Toch vragen situaties voortdurend om besluiten. Je moet dan iets anders bedenken. Een belangrijk advies dat dan klinkt is: “Volg je intuïtie”. Intuïtie zou je helpen om de besluitvorming te verbeteren. Vandaar een boek over intuïtie en besluitvorming.

Intuïtie is vaker besproken. Het is een onderwerp waar iedereen wel iets mee heeft. In gesprekken met mensen over het schrijven van dit boek begonnen de meesten spontaan uit zichzelf te vertellen wat intuïtie was. Dat vond ik interessant. Mensen doen dat met andere onderwerpen niet zo

snel. Maar iedereen meent iets te begrijpen van intuïtie. Ook wordt er heel wat over geroepen, vaak veel positiefs. De vraag is of al die positiviteit ons geen zand in de ogen strooit.

Wat kan je met intuïtie in het alledaagse bestaan? Kan je haar gebruiken op het moment dat je belangrijke besluiten moet nemen? Of moet je daar juist voorzichtig mee zijn en iets anders inzetten? Wat is intuïtie precies? Is het, zoals mensen vroeger dachten 'een stem uit de hemel', een eigenschap of de stem van je hart?

6 Recent breinonderzoek biedt (waarschijnlijk) een antwoord op deze vragen en daar zal ik in dit boek ook bij stilstaan. Ik beloof op voorhand dat het geen technisch boek wordt met te veel jargon. Waar begrippen ingewikkeld worden, zal ik een toelichting geven. Het is zeer de moeite waard om te weten wat intuïtie in een wereld van 'flitsbesluiten' wel en niet kan betekenen. Dit boek laat je de voordelen zien, maar ook de nadelen. Aan de hand van veel praktische voorbeelden uit het bedrijfsleven loodst het je door onderzoeken en inzichten rondom intuïtie. Elk hoofdstuk eindigt met tips die je onmiddellijk kan toepassen in de alledaagse praktijk. Iedereen die in organisaties besluiten neemt, wil ik laten profiteren van intuïtie als een tool voor snelle besluitvorming. Ik schrijf dit boek, zodat de lezers kunnen onderscheiden wat hun besluiten goed maakt. Ik wend me daarbij graag tot de behandeling van een paar bijzondere personen uit de management- en wetenschapswereld. Daar waar ik ze bespreek, zal ik dit in zo begrijpelijk mogelijke taal doen. Niet omdat ik de lezer onderschat, maar omdat ik weet dat het jargon in beide werelden nog wel eens ontoegankelijk is. Zie het maar als een service.

En er is ook nog een andere bedoeling. Het kan geen kwaad om goed te doorgronden wat intuïtie nu precies is. Er zijn mensen die zeggen dat je er volledig op moet vertrouwen. Ik heb daar mensen ongelukkig van zien worden, omdat het misging. Je bewijst jezelf dan ook een enorme dienst wanneer je je intuïtie goed leert kennen. Hiermee houd je de kwaliteit van snelle besluiten zo hoog mogelijk. Je kan er onmiddellijk na lezing van dit boek mee beginnen.

# 1. Behoefte aan snelle besluitvorming

De afgelopen tien jaar is de snelheid in de zakenwereld enorm toegenomen. De wereld is via de techniek, de moderne media en communicatiemiddelen meer verbonden, waardoor de concurrentie enorm is toegenomen. Je zou dus verwachten dat organisaties sneller beslissingen nemen. Organisaties doen daar echter alleen maar langer over, zo bleek in 2011 uit het zogenaamde Game Changer Report van de Economist Intelligence Unit. Dat heeft soms bijzonder vervelende gevolgen. Van de 390 geïnterviewde multinationals geeft 80% toe dat het belangrijk is om snel op veranderingen te reageren. Slechts 22% neemt snellere besluiten; 50% doet er langer over dan voorheen.

7

Veel organisaties zijn dus niet rijp voor de moderne tijd. Van de ondervraagde directeuren vindt 60% dat dit voor hun organisatie geldt. Organisaties en hun werknemers neigen ernaar om zich vast te houden aan hoe het was. Managers moeten echter duidelijk maken dat het klimaat waarin ze zaken doen steeds sneller zal veranderen.

De tijd van de rustige analyses is daarmee op de tocht komen te staan. De stappenmodellen en projectstructuren die je leert op hogescholen en universiteiten lijken niet meer helemaal goed te werken. De wereld wordt een adhocratie, een structuurvorm die niet is gebonden aan veel regels en processen. Hierin word je voortdurend ingehaald door nieuwe ontwikkelingen. Je kunt niet gaan zitten wachten op gegevens die morgen alweer verouderd zijn. Je moet er dus iets op vinden, anders ga je het niet redden.

Ben je zelf al ingesteld op de snelheid van de moderne tijd? Harry Mulisch schreef ooit dat onze geest minder snel reist dan een vliegtuig: fysiek ben je al op de plaats van bestemming, maar je geest heeft meer tijd nodig. Zo iets zie je nu met besluiten. Situaties zijn al aan een besluit toe, terwijl onze geest daar nog niet is. Markten zijn grillig, de businesswereld gist. De gegevens van vanmiddag zijn vanavond achterhaald. Voor besluitvormers is dat bijzonder moeilijk. Dan zijn er ook nog de managementgoeroes. Zij roepen dat je two seconds decisions moet maken; dan komt het wel goed. Volg gewoon je hart en je intuïtie, preken ze enthousiast. Zij presenteren boeken, die gelardeerd zijn met succesvoorbeelden van die methode. En welke CEO wil niet in die suikerspin happen?

8

Je vraagt je dus af: happen ze in die suikerspin? Volgen ze hun hart? Als ze het zeggen, zal het wel zo zijn, zou je denken, maar zo werkt het niet helemaal. Je hebt in de businesswereld nogal wat traditioneel ingestelde mensen, die allerlei trendy clichés gebruiken om een hippe indruk te wekken. Zij gebruiken zinnen als: “Je moet je passie volgen.”, “Ik hou niet van een 9 tot 5 mentaliteit.”, “Je moet doen wat je leuk vindt.”, “Als iemand niet functioneert, ontsla je hem gewoon.” en “Volg je hart”. Het nadeel van die clichézinnnetjes is dat ze een bepaalde schijn ophouden. Te veel mensen zeggen dingen die ze niet doen.

Functie	Intuïtie (in %)	Analyse/data (in %)	Vertrouwen in intuïtie (in %)
CEO	80	20	100
Directeur Operations	60	40	100
Directeur Sales	80	20	90
Hoger management	70	30	90
Ondernemer	35	65	30
CFO	30	70	100
Ondernemer	80	20	10
Manager	50	50	100
Directeur	50	50	50
HRM-manager	60	40	70
HRM-manager	80	20	80
Directeur	90	10	80
Trainer	60	40	70
Manager	95	5	99,5



Dat geldt ook voor de two seconds decision. Het imponeert als je snelle besluiten kunt nemen. Daarom zeggen managers graag dat ze dat doen. Misschien geloven ze het zelf, want allerlei onderzoek laat zien dat we zonder het te willen zomaar feitelijke onjuistheden staan te vertellen. Ik ging daarom met een gezonde dosis achterdocht mijn netwerk in om te kijken hoe beslissers omgaan met data en intuïtie. Ik deed een klein onderzoek onder vijftien bekenden, waarvan de meesten beslissers zijn. Het aantal geïnterviewden is te laag voor een representatief onderzoek, maar het geeft toch een beeld. Kijk maar eens mee naar de score.

De score valt in het voordeel uit van de intuïtie. Analyse scoort gemiddeld lager. De gemiddelde leeftijd van deze groep is overigens 45+. De mensen die jonger zijn dan 40 scoren 35 en 30 op intuïtie. Zijn die scoreverschillen toevallig? Waarschijnlijk niet. Leeftijd lijkt een rol te spelen. Desgevraagd geeft maar liefst 90% van mijn doelgroep aan dat ze pas de laatste jaren meer een beroep zijn gaan kiezen op hun intuïtie. Een van de jongere ondervraagden zei dat ze 'nog' niet op haar intuïtie durfde af te gaan. Het verband tussen leeftijd en intuïtie werd onlangs ook door mijn 82-jarige moeder gelegd. Zij vindt dat haar intuïtie enorm is aangescherpt nu ze 'oud' is. Intuïtie is vooral hip bij mensen die in de tweede helft van hun leven zitten.

9

Hoe dan ook: het vertrouwen in intuïtie blijkt bij mijn ondervraagden erg groot te zijn. Dit resultaat wordt door research echter niet bevestigd, zo zal dadelijk blijken. Kennelijk maakt het uit hoe oud de doelgroep is die je onderzoekt. Misschien is het verrassend om eens een klein onderzoek in je eigen werk- en kennissenkring te doen.

## Besluitvorming, data en intuïtie

Ik zal me richten op verantwoord onderzoek en dat doe ik graag met een voorbeeld. Stel je voor dat jij een paar jaar geleden de CEO van Nokia was. Je had 40% marktaandeel met je product en je zag de smartphone opkomen. Je moest een belangrijke keuze maken: meegaan of niet. Je adviseurs zouden zeggen dat de smartphone een serieuze concurrent is, maar jij negeert de data, maakt een inschatting en stelt vast – tegen de gangbare verwachting in – dat de smartphone nauwelijks effect zal hebben op jouw marktaandeel. Want je gevoel heeft je maar zelden bedrogen. Je neemt dus een besluit: je gaat niet mee in de smartphone hype. Je neemt het besluit omdat je intuïtie zegt dat het een goed besluit is. Je volgt je innerlijke stem. Je kunt het niet beredeneren, maar je vertrouwt op je

gevoel. Wat zou jij hebben gedaan? De data negeren? Voor je gevoel kiezen? Als je dat zou doen, behoor je dan tot de meerderheid of de minderheid van de mensen? Voor de goede orde, dit verhaal had voor Nokia rampzalige gevolgen.

Het belang van data wordt in bepaalde kringen flink gepropageerd. Ze worden gezien als het eureka voor de toekomst, net zoals in andere kringen intuïtie. Zo analyseert Adobe per kwartaal 1,7 miljard klanttransacties en gebruikt Redbox.com data voor de analyse van klantbehoeften, de effectiviteit van campagnes, productpromotie en het snel signaleren van kansen in de markt. Dit heeft tot een flinke verhoging van de online omzet geleid. Hun marketingcampagnes zijn meetbaar geworden, waardoor ze snel kunnen handelen als er iets gebeurt in hun markt of bij hun klanten.

Laten we eens kijken hoe het gesteld is met de omgang met data in business, voordat we ons verder verdiepen in intuïtie. We beginnen met een onderzoek van Cap Gemini.

10

- Dit onderzoek onder topmanagers leert ons dat negen van de tien managers 'big data' als een vierde productiefactor naast land, arbeid en kapitaal zijn gaan zien.
- Er zijn dan ook organisaties die hun toegang tot data zijn gaan perfectioneren; zij zagen hun bedrijfsperformance met 26% verbeteren.
- Het onderzoek stelt dat twee derde van de organisaties volgens hun managers datadriven zijn. Dit houdt in dat het verzamelen en analyseren van gegevens aan de basis staat van hun bedrijfsstrategie. Intuïtieve leiders worden volgens dit onderzoek steeds zeldzamer.
- 54% van de managers staat afwijzend tegenover managementbesluiten die zijn gebaseerd op intuïtie.
- 65% van de managers vindt dat besluiten moeten worden gebaseerd op harde analytische informatie.

Een ander onderzoek, van NetApp, komt met meer data.

- Besluiten moeten steeds sneller worden genomen.
- 45% van de besluitvormers beent dat tempo niet bij, terwijl 48% van de besluitvormers aangeeft dat de trage besluitvorming een negatieve impact op de inkomsten heeft.
- 44% van de ondervraagden geeft aan dat ze zelfs klanten verloren hebben.

- In 76% van de gevallen komen beslissers te langzaam bij de gegevens die nodig zijn om snel een besluit te nemen om de bedrijfsprocessen te optimaliseren en concurrenten voor te blijven.
- Slechts 4% van de beslissers vindt intuïtie belangrijker dan data.
- Toch geeft 74% van de ondervraagden aan dat ze strategische besluiten nemen zonder de juiste data te raadplegen. Dit komt doordat die gegevens moeilijk te vinden zijn.
- 90% van de ondervraagden heeft daarom plannen om hun gegevens geschikter en beter analyseerbaar te maken.

Als je dit zo leest, dan krijg je het gevoel dat je zonder data iets riskants doet en misschien wel de verkeerde beslissing neemt: besluiten op gevoel (zoals in het Nokiavoorbeeld) is niet zonder risico. Aan de andere kant geven veel mensen toe dat de juiste data vaak niet te vinden is en dat geldt ook voor datadeskundigen, want die heb je nodig. Net marketing e-zine Emerce schreef hierover:

*“We horen veel over big data, maar experts moeten daar ook echt iets mee kunnen doen. Een mengeling van inzichten, analyse en gedragsinformatie moet de juiste klant kunnen identificeren. Daarbij hebben bijvoorbeeld grote retailers altijd een streepje voor op kleinere, omdat zij meer data kunnen vergaren en analyseren. Het is nog maar de vraag of je huidige team dit soort expertise in huis heeft. Goede datawetenschappers zijn niet makkelijk te vinden. Misschien begrijpen ze de getallen, maar denken ze niet strategisch. Als je de juist mensen niet hebt, kun je beter bij externe partijen aankloppen.”*

11

*Intuïtie is vooral hip bij mensen die in de tweede helft van hun leven zitten.*

De vraag die je dan moet stellen, is: hoe ga je om met de moeilijke bereikbaarheid van gegevens? Dus wat moet je? Een vraag die niet om een antwoord verzoekt, maar die dwingend op de deur klopt. Daar komt dan intuïtie in beeld. We blijven even bij de online magazines, in dit geval Computable. De onderzoeken van Cap Gemini en NetApp zijn een paar jaar ouder (2011) dan die van Computable (2014) en hier zijn de getallen alweer anders. Nu vertrouwt 30% op zijn intuïtie en 28% op de intuïtie van

anderen; 46% geeft aan dat keuzes op basis van big data verkeerd uitpakten.

*“Veel managers baseren hun beslissingen niet op beschikbare data, maar handelen liever op basis van intuïtie en ervaring van henzelf en anderen. Dit blijkt uit wereldwijd onderzoek van PwC onder directeuren. (...)*

*Drie van de tien managers vertrouwden op hun intuïtie bij hun laatste grote beslissing. 28 procent vertrouwde op de intuïtie of ervaring van een ander. Slechts 30 procent van de managers gaf aan dat hiervoor gebruik werd gemaakt van big data en nog 9 procent baseert beslissingen op financiële indicatoren. Bijna de helft (46 procent) van de managers meent dat een keuze op basis van big data nadelige gevolgen bleek te hebben voor hun bedrijf. Dit komt volgens hen voornamelijk doordat de kwaliteit, nauwkeurigheid en volledigheid van de data te wensen overlaat.”*

12

Steeds meer managers zijn net als kunstenaars, uitvinders en schrijvers onder de indruk van intuïtieve ingevingen en van ‘flitsbesluiten’ zoals men ze ook wel noemt. Toch is er een verschil, waardoor een groot deel van de managers terughoudend is met intuïtie. De keuze voor een ander kleurgebruik bij een schilderij of een andere manier van musiceren heeft niet direct een financieel debacle tot gevolg. Een verstandelijke keuze kan verstrekkende effecten hebben. Wanneer je een van de twaalf uitgevers bent die op basis van gevoel J.K. Rowling heeft afgewezen, dan zal je de waarde van een goed afgewogen besluit wellicht beter begrijpen en iets minder hard roepen dat je je hart moet volgen. Bijvoorbeeld omdat je hart influisterde dat J.K. Rowling niet echt iets bijzonders was.

Misschien merk je op dat in vorenstaand stuk over data verschillende onderzoeken verschillende resultaten laten zien. Dat klopt en daar is bewust voor gekozen. Ook wij lopen namelijk tegen de beperkingen van gegevens aan. We zien al tegenstellingen in vorenstaande drie voorbeelden. Kan je je voorstellen hoe dat met dertig, vijftig of honderd voorbeelden is? Het toont aan hoe moeilijk het is om de juiste data te pakken te krijgen.

## **Besluitvorming, intuïtie en remmende factoren**

Hoewel het aantal groeiende is, vindt dus maar een kleine minderheid van de beslissers intuïtie belangrijker dan data. Dus waarom zou je er dan überhaupt druk over maken? Waarom zouden business mensen zich er sowieso in verdiepen? Het zal wel dat kunstenaars en muzikanten lyrisch

zijn over het fenomeen, maar jij hebt gewoon een onderneming of een team aan te sturen, met weerbarstige professionals. Jij kent de alledaagse waan, waarin besluiten moeten worden genomen; daarmee kan je niet een risico nemen dat tot verliezen kan leiden.

Toch neem je die risico's waarschijnlijk vaker dan je lief is, tientallen malen per dag: in je werk, maar ook wanneer je gaat trouwen of scheiden, wanneer je stemt, wanneer je een huis koopt of wanneer je een school zoekt voor je kinderen. Dat zou kunnen verklaren waarom mensen in onderzoeken zo'n laag getal aangeven, als je ze vraagt hoeveel besluiten ze nemen op basis van intuïtie. 4% is niet echt veel. We denken kennelijk dat we bij belangrijke beslissingen niet zo vaak gebruikmaken van onze intuïtie. In een tijd dat besluiten snel moeten worden genomen, is dat te weinig, vinden velen.

Dat ze dit vinden, is niet alleen te danken aan het positieve gevoel dat ze bij intuïtie hebben. Op dit moment lijkt intuïtie een van de weinige alternatieven voor de nogal tijdrovende analytische benadering. De vraag die zich daarbij aandient is: is het wel het enige alternatief? Of zou je de besluitvorming op een andere manier kunnen versnellen? En welk alternatief biedt dan de meeste zekerheid? Ik kan me voorstellen dat je dit graag wilt weten. In het vervolg van dit boek ga ik hier verder op in.



## “Dat zal allemaal best maar wat kan ik er morgen mee?”

*Wees je bewust van hoe je besluiten neemt en probeer de kwaliteit van die besluiten hoog te houden, ondanks de snelheid.*

*Laat besluitvaardigheid een echte kwaliteit van je worden. Neem vanaf nu per dag ten minste drie bewuste besluiten.*

*Probeer je datakennis en de kwaliteit van je data te verbeteren. Als je data niet goed is en je hebt geen andere, dan ben je aangewezen op je intuïtie.*

*Je neemt heel vaak onbewust risico's als je een besluit neemt. Het is dan ook belangrijk durf te ontwikkelen om besluiten te nemen.*

*Wees eerlijk over je deskundigheid op een bepaald gebied, zodat anderen weten hoe ze je bijdrage moeten inschatten.*

## 2. Succes en valkuilen bij besluitvorming

Wij mensen hebben de neiging om uitzonderingen die ons verrassen beter te onthouden dan de regel. Ons brein slaat informatie met een emotionele lading nu eenmaal beter op dan gebeurtenissen die alledaags zijn. Dit gebeurt ook bij intuïtie. Wanneer onze intuïtieve ingevingen kloppen en ons een keer succes opleveren, vergroten we dat uit. We maken er dan een regel van, terwijl het een incident is.

15

Er zijn dan ook wel een paar voorbeelden te vinden van mensen die onlogische en intuïtieve besluiten namen die goed uitpakten. In het boek *Smart and wise* van Prasad Kaisa en Navi Radjou worden er een aantal genoemd die ik met je zal bespreken om te laten zien dat een afwijkend 'gevoelsgokje' goed kan uitpakken. Ze laten zien dat data ook niet altijd de goede richting aangeeft. CEO Sam Palmisano van IBM zette bijvoorbeeld de topers uit zijn bedrijf terug in een beginnersrol. Ze moesten een aantal nieuwe businessgebieden aanboren en weer 'op nul' beginnen. IBM veranderde vervolgens van een hardwarebedrijf in een (overigens nog steeds florerend) servicebedrijf. Het verkocht zijn traditionele producten, zoals pc's en harddisks. Dat pakte goed uit, zeker voor Palmisano, die aanvankelijk niet helemaal serieus werd genomen.

Een tweede voorbeeld betreft Infosys. Dat bedrijf had in 1999 een topman, Narayana Murthy. Hij besloot – op basis van zijn intuïtie –, tegen iedere goede raad in, zijn kennis te delen met zijn binnenlandse Indiase concurrenten. Dat was tot dan toe niet gangbaar in India, waar de onderlinge concurrentie internationaal succes in de weg stond. Met zijn