



**Maak kennis met
invloedrijke denkers
in management**

Psycholoog en journalist Dominique Haijtema vertrok twintig jaar geleden op een unieke expeditie. Zij sprak met de invloedrijkste denkers in management zoals Stephen Covey, Brené Brown, Simon Sinek of Henry Mintzberg. Dominique ging vervolgens op de koffie bij Desmond Tutu, kreeg een knuffel van IKEA-oprichter Ingvar Kamprad, belde met psychotherapeut Irvin Yalom en raakte ontroerd door Madeleine Albright. Tussendoor probeerde zij zelf leiding te geven en deelde het podium met ondernemer Ricardo Semler en filosoof Alain de Botton.

Voor dit boekje selecteerden wij de gesprekken met Madeleine Albright, Stephen Covey, Brené Brown en Yuval Noah Harari. Neem de tijd om de interviews te lezen en laat je inspireren door de wijsheid en expertise van deze invloedrijke denkers.

BULLSHIT HEEFT IEDEREEN DOOR

MADELEINE ALBRIGHT

MADELEINE ALBRIGHT

Het zweet verzamelt zich op mijn onderrug. Het is bijna 30 graden. Ik parkeer mijn gammele omafiets in de schaduw van een grote eikenboom een paar meter bij de ingang van het Amstel Hotel vandaan. Waar zijn mijn fietssleutels? Heb ik mijn vragenlijst bij me? Kun je de zweetplekken in mijn witte overhemd zien? De portier knikt afgemeten als ik zo nonchalant mogelijk het statige hotel betreed. Voor de promotie van haar boek *De macht en de almacht* is Madeleine Albright in 2006 op bezoek in Amsterdam. De voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken staat in haar suite de Nederlandse pers te woord. Zij heeft al een heleboel interviews achter de rug, maar is de vriendelijkheid zelf. Het een na laatste interview vandaag is met het NOS-journaal. Van de verslaggever ontvangt zij twee wuppies met de woorden: 'This is the latest rage in Holland.' Afgezien van de gênante verspreking heeft de verslaggever gelijk: vanwege het wereldkampioenschap voetbal struikel je overal in Nederland over de kleine pluizige oranje beestjes met ogen en plakvoeten, een publiciteitsstunt van Ahold. Zonder met de ogen te knippen plakt zij een van de wuppies op en doet het interview.

Albright – die in 2022 op 84-jarige leeftijd overleed – stond inderdaad bekend om haar opvallende broches waarmee ze graag statements maakte. Dit werd bekend toen Saddam Hussein – de Iraakse leider die in 2006 werd opgehangen – haar een slang noemde. Bij het volgende gesprek met de Iraakse vertegenwoordigers droeg zij een broche met de afbeelding van een slang. Ook bij lastige gesprekken koos zij symbolische broches. Zo droeg ze een 'bij' om aan te geven dat ze zou 'steken'



wanneer dat nodig was. In 2016 droeg ze na een toespraak van de Amerikaanse presidentskandidaat Hillary Clinton een broche met gebroken glas als symbool voor het glazen plafond dat eindelijk aan diggelen was. Zij bracht na haar ambtsperiode ook diverse bezoeken aan Nederland. Dan droeg zij bijvoorbeeld in Den Haag haar duivenbroche – een verwijzing naar de stad van de vrede.

OPRECHTE INTERESSE

Ik ben als laatste aan de beurt. Haar assistente ligt inmiddels onderuit op de bank verveeld chips te eten. De tijd raakt op en de voormalige minister heeft nog andere verplichtingen. Ik trek de vragenlijst uit mijn tas en begin het interview. Na tien minuten vindt de assistente het welletjes en geeft aan dat ik mijn laatste vraag mag stellen. Ik raak lichtelijk in paniek: ik heb maar een paar vragen kunnen stellen en heb de hoofdredacteur een uitgebreid artikel beloofd. En dan gebeurt het. Albright tilt haar hand op om een afwijzend gebaar te maken en zegt: ‘This is different and interesting.’ En dan praten we nog bijna een uur door. Aan het einde signeert ze haar boek voor mijn vader die jarig is.

Het is een van die momenten in je leven die je nooit vergeet. Op de fiets naar huis voel ik trots, ontroering en dankbaarheid. En ongeloof: heeft de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken net werkelijk gezegd dat het gesprek haar tijd waard was? Pas jaren later begreep ik dat dit waarschijnlijk gebeurde omdat ik oprecht in haar verhaal geïnteresseerd was. Dat is minder vanzelfsprekend dan je zou denken. Ik zie het regelmatig gebeuren dat journalisten het verhaal al in hun hoofd hebben en niet kunnen of willen luisteren naar de antwoorden op hun vragen.

Echte aandacht is onverslaanbaar. Of in de woorden van Albright tijdens het interview: ‘Vergis je niet: bullshit heeft iedereen door. Je kunt niets aan anderen vragen wat je zelf niet bereid bent te doen. Als leider kun je niet doen alsof en praten terwijl je de feiten niet kent. Je moet kunnen luisteren en weten wie je bent, zonder al te zeer overtuigd te zijn van je eigen gelijk.’

Kunnen luisteren vindt zij de belangrijkste eigenschap van een leider. Een goede leider weet welke kant hij of zij op wil, maar is altijd nieuwsgierig naar de meningen en ideeën van anderen. ‘Een leider heeft een diep besef dat hij niet alles weet. Ik ben natuurlijk bevooroordeeld maar ik vond Bill Clinton een hele goede leider omdat hij niet alleen kan praten, maar ook een fantastische luisteraar is. Wat hij ook goed kan is zich in anderen te verplaatsen. Wij moesten altijd vreselijk lachen als hij weer eens tegen iemand zei: “Ik voel je pijn,” maar dat is wel waar het over gaat. Je gesprekspartner kunnen begrijpen is cruciaal. Of je nou met arme mensen praat of met een politicus.’

GEREGEERD DOOR DE BIOLOGIE

‘Vrouwen zijn betere luisteraars en praten bovendien minder over dingen waar ze geen verstand van hebben’, vond zij. ‘Het is wel lastig voor vrouwen. Zij moeten een balans vinden. Ik denk dat iedere vrouw last heeft van schuldgevoelens. Zolang we niet uitvinden hoe mannen kinderen kunnen krijgen, worden wij

geregeerd door de biologie. Een land als Duitsland heeft inmiddels wel een vrouwelijk staatshoofd. Daarin is de VS minder ver, ook al denken we graag dat we overal de eerste in zijn. Vrouwen verschillen van mannen in hun aanpak en eigenschappen, maar ik geloof er niet in dat de wereld er anders of beter uit zou zien als meer vrouwen aan de macht zouden zijn. Ik was bijvoorbeeld een van de felste voorstanders van militair ingrijpen in Kosovo.'

In haar eerdere boek *Mevrouw de Minister* toonde zij zich zowel persoonlijk als politiek en vertelde net zo openhartig over haar pijnlijke scheiding als over conflicten in het Midden-Oosten. De tientallen anekdotes zijn vermakelijk en ontroerend tegelijk. Zo vertelt zij ongegeneerd hoe zij in haar roze ochtendjas naast de telefoon zat te wachten op het telefoontje van president Clinton. Te bang een douche te nemen en daarmee het belangrijkste telefoontje in haar leven te missen. In een interview met de *New York Times* zei Albright zelf dat zij nooit minister was geworden als zij getrouwd was gebleven. 'Ik bedoelde er niet mee dat een getrouwde vrouw geen minister van Buitenlandse Zaken kan worden. In mijn memoires koos ik ervoor niet alleen over mijn ministerschap te schrijven, maar ook over mijn persoonlijke leven, zoals mijn scheiding. Dat was moeilijk, maar er zaten belangrijke lessen in. Ik haatte de vraag of mijn carrière mij mijn huwelijk gekost heeft en vind dat beledigend voor vrouwen. Deze vraag wordt bovendien nooit aan een man gesteld.'

Zij vond het geweldig om minister te zijn, maar vond het ook fijn om getrouwd te zijn. 'Ik had er toen bijna alles voor over om ervoor te zorgen dat mijn man niet wegging. Maar toen hij weg was en mijn kinderen volwassen waren, had ik wel de handen vrij om me te ontwikkelen zoals ik zelf wilde. Het was zo dat ik met mijn toenmalige partner nooit minister was geworden.'

DE MACHT EN ALMACHT VAN AMERIKA

'Iedereen had het er altijd over dat ik de eerste vrouwelijke minister van Buitenlandse Zaken was, maar ik was vooral de laatste minister van de 20ste eeuw en de eerste in de 21ste eeuw. Er was een diepe overtuiging dat wij eindelijk bezig waren instituties op te zetten die duurzaam en betekenisvol zijn voor de 21ste eeuw. Dat betekende concreet de VN ondersteunen, de NAVO uitbreiden en de discussie over de opwarming van de aarde op gang brengen. Daar waren wij mee bezig.' Albright pleitte ook voor meer aandacht voor religie in de internationale politiek. De islamitische godsdienst veroordelen op basis van een paar extremisten die mensen in de naam van Allah vermoorden, was volgens haar net zoiets als de Ku Klux Klan als een uiting van het christendom zien. Politieke leiders moeten zichzelf dringend in verschillende godsdiensten onderwijzen om conflicten beter te begrijpen. 'Als het in Israël en Palestina om onroerend goed of land ging, was het conflict allang opgelost. Het is dat beide landen ervan overtuigd zijn dat god hun het land heeft gegeven waardoor de conflicten voortbestaan.'

Amerikaans leiderschap is broodnodig in de wereld. 'Het is zoals in de Bijbel al wordt gesteld: van iedereen aan wie veel gegeven is, zal veel worden geëist. Wat mij betreft gaat de wereld continu door verschillende fases. Een van de

weinige constanten is de macht van de VS als grootste economie ter wereld. Ons leiderschap is noodzakelijk om cruciale problemen op te lossen, zoals het enorme verschil in inkomen. Ik zou graag zien dat wij meer doen om de armoede in de wereld te verminderen. De armoede gecombineerd met de beschikbaarheid van wapens noem ik een duivels huwelijk dat verbroken moet worden. Tel daar nog religieus fanatisme bij op, en je hebt de belangrijkste problemen te pakken. Er zijn natuurlijk nog meer problemen, zoals de gezondheidszorg, die de VS niet in hun eentje kunnen oplossen. Globalisering kun je niet stoppen, hooguit managen. Ik zou graag willen dat de VS hier een positieve bijdrage aan leveren.'

DE VS ZIJN ONMISBAAR

Zij noemt zichzelf een patriot ook al was George Bush in haar ogen geen goede leider en de oorlog in Irak wellicht de grootste ramp van buitenlands beleid uit de Amerikaanse geschiedenis. 'Ik ging er tot nu toe altijd van uit dat de VS als wereldmacht onmisbaar is. Dat betekent niet dat wij in ons eentje moeten opereren of overal verantwoordelijk voor zijn. Je hoeft niet geniaal te zijn om te onderkennen dat wij als rijk en machtig land een enorme invloed hebben op de wereld. Ik was trots op de kant die wij opgingen. Ik vind het heel vervelend om tegenwoordig te reizen en al de kritiek op de VS te horen. Ik hou er niet van de VS te bekritisieren als ik in het buitenland ben, ook al ben ikzelf tegenwoordig behoorlijk kritisch over ons buitenlandse beleid. Maar ik kan het weer moeilijk verkroppen als ik zo veel kritiek tegenkom. Dan denk ik: zo erg is het nou ook weer niet, en vooral: wat doet Europa bijvoorbeeld om de wereldproblemen op te lossen?'

In veel politieke campagnes in de VS was buitenlands beleid volgens haar juist helemaal geen issue. 'Ik – misschien in een poging om mezelf belangrijk te maken – had het altijd over een spectrum waarbij nationale en internationale kwesties onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Na 11 september werd dat wel voor iedereen pijnlijk duidelijk.'

Het is geen natuurlijk gegeven dat Amerikanen zich graag met andere landen bemoeien. 'Onze geschiedenis toont juist dat wij vaak geïsoleerd waren. Er wordt in de VS momenteel best veel kritiek geuit: waarom bouwen wij scholen in Irak en niet in Louisiana, waarom geven wij zo veel geld uit aan defensie en niet aan onderwijs en gezondheidszorg? Ik vind inderdaad dat wij geen oorlog hadden moeten beginnen in Irak. Het was een keuze, geen noodzaak. Maar nu kunnen we het moeilijk zo achterlaten. Amerika heeft voldoende nationale problemen, maar tegelijkertijd mag het land de internationale problematiek niet uit het oog verliezen. De afwezigheid van Amerika op het wereldtoneel en onvoldoende allianties met andere landen, zijn geen optie.'

GESCHENK VAN GOD

Albright bevestigt dat het wellicht juist de aanmatigende houding van Amerika is die wereldwijd voor problemen zorgt. 'Zeker. Ik hou er ook niet van dat George Bush morele autoriteit claimde om een land als Irak democratie te brengen. Amerika is machtig, maar moet oppassen zich niet almachtig te voelen. Ik zal

een passage uit mijn boek voorlezen om mijn visie op Amerikaans leiderschap te verduidelijken. “De VS is een land met ongekennde middelen, prestaties en unieke vaardigheden.” Wij hebben een verantwoordelijkheid om te leiden, maar terwijl wij deze plicht vervullen, moeten wij een onderscheid dat John Adams maakte, in de gaten houden. Vrijheid is een geschenk van God, niet van ons aan de wereld. Vrijheid is moreel gezien neutraal. Democratie daarentegen is een menselijke creatie. Het doel is de vrijheid zo vorm te geven dat ieders rechten worden gerespecteerd. Als wereldmacht moet Amerika landen helpen die zelf duidelijk aangeven hulp nodig te hebben. Het promoten van democratie is echter beleid en geen missie. En dat beleid moet getoetst worden op basis van diplomatieke en internationale normen. Het zal ons niet helpen als we zo overtuigd zijn van ons eigen gelijk en vergeten dat mensen fouten maken. Hoewel we uitzonderlijk zijn, mogen we niet verwachten dat de wereld ons uitzonderlijk behandelt. We staan niet boven de wet, noch hebben wij een goddelijke roeping om democratie in de wereld te verspreiden.’

George Bush was het niet eens met haar kritiek. ‘Ik ken hem niet heel goed. Ik was slechts op twee officiële meetings. De eerste was een uitnodiging voor de voormalige ministers van Defensie en Buitenlandse Zaken. Ik wilde niet gaan, omdat ik wist dat het slechts een fotomoment zou opleveren. Maar als je door het Witte Huis wordt uitgenodigd, moet je gaan. Bovendien is het niet integer om wel kritiek te hebben en dan niet te komen opdagen om het persoonlijk te zeggen. Ik heb dus mijn zorgen kenbaar gemaakt. Hij was het met mij oneens, maar een paar maanden later leek hij iets meer geïnteresseerd in wat anderen te zeggen hadden.’ Een goede leider moet tegen kritiek kunnen. Dat was voor haar het moeilijkst te leren. ‘Ik had een zeer dunne huid. Ik grapte altijd dat ik steeds dikker werd omdat ik een dikkere huid ontwikkelde en daardoor steeds beter tegen kritiek kon.’

ROLMODEL

Zij vond Nelson Mandela een inspirerende leider. Niet alleen om wat hij gedaan heeft voor Zuid-Afrika, maar ook om wie hij was als persoon. ‘Na alles wat hem was aangedaan, bleek hij in staat te vergeven en verder te gaan. Dat vind ik inspirerend leiderschap. Maar dat zie ik verder tegenwoordig weinig in de wereld. Mijn eerste stem bracht ik uit op John Kennedy. Dat vond ik ook een goede leider omdat hij een inspirerende visie had. Tegenwoordig lees ik veel over het leiderschap van Abraham Lincoln en Franklin Roosevelt. Dat waren ook inspirerende leiders. Lincoln heeft ons land gered. Het ging over slavernij en het samenhouden van het land. Hij heeft ons land gemaakt tot wat het vandaag is: een vrij land.’

Was het leven van honderdduizenden Amerikanen als prijs voor die vrijheid dan gerechtvaardigd? ‘Geen enkele dood is het offer waard. Er is niets vreselijker dan een burgeroorlog. Maar wat ik indrukwekkend vind aan Lincoln, is dat hij zijn tegenstanders die hij bij de presidentsverkiezingen had verslagen, uitnodigde om deel uit te maken van het kabinet. Hij heeft dus bewust kritische tegenstanders in zijn regering opgenomen. Dat is leiderschap. Groot genoeg zijn om de mensen die

het met je oneens zijn, dicht bij je te houden. Je moet in staat zijn met mensen om te gaan die het met je oneens zijn.'

Er waren wat haar betreft veel te weinig goede leiders. 'Misschien vindt elke generatie dat van hun tijdgenoten, maar het is wel ontzettend droevig gesteld met inspirerende persoonlijkheden.'

Albright zag zichzelf nooit als leider. Tot zij les begon te geven aan de universiteit. Daar werd zij nadrukkelijk gevraagd als rolmodel voor vrouwen. Er waren weinig vrouwelijke professoren. Het was voor haar best moeilijk om in die tijd een rolmodel te zijn. Iedereen vroeg naar de balans tussen het persoonlijke en professionele leven, terwijl zij juist midden in een scheiding zat. Ze voelde zich een beetje een 'oplichter' omdat haar leven helemaal niet in balans was. Maar uiteindelijk begreep ze dat je juist een voorbeeld kunt zijn als je door de moeilijke fases in het leven komt en daarvan leert. Daarom koos de voormalige minister er ook voor om openhartig te zijn in haar memoires.

GEVAARLIJKE COMBINATIE

De belangrijkste uitdaging van de 21ste eeuw vindt zij de enorme inkomensverschillen en de armoede in de wereld. Daar zijn veel problemen als vluchtelingen of slechte gezondheidszorg aan gerelateerd. 'Armoede is het belangrijkste, maar zal niet onmiddellijk opgelost kunnen worden. Het meest urgent is tegenwoordig dat terroristen elk wapen of onderdelen voor massale vernietigingswapens kunnen kopen op de wereldmarkt. Dit gegeven en de toenemende jacht op grondstoffen zijn een gevaarlijke combinatie. Door alle aandacht voor Irak zagen wij over het hoofd dat er landen zijn die olie hebben en wapens willen, zoals Iran. Of landen die wapens hebben en olie willen. Dat vind ik zorgwekkend.'

Albright raakt regelmatig gefrustreerd door de ontwikkelingen in de wereld. Als universitair docent in de politieke wetenschappen was zij van nature geïnteresseerd in politiek bestuur. Dat geldt niet voor iedereen. Veel burgers nemen volgens haar democratie onvoldoende serieus, terwijl deze juist afhankelijk is van de participatie van burgers. 'De opkomst bij verkiezingen is bedroevend laag en burgers informeren zich ook onvoldoende over belangrijke kwesties. In ontwikkelingslanden zie je soms dat mensen uren in de rij gaan staan om te mogen stemmen. Dat gebeurt niet in de westerse wereld. Er is bovendien veel afstand tussen het politieke bestuur en het volk. Een politicus is tegenwoordig bijna een scheldnaam, er is weinig ontzag of respect.'

GEDOEMD OM FOUTEN TE HERHALEN

In de VS is nu sprake van een muur als grenscontrole naar Mexico. 'Het hele idee van het bouwen van muren om mensen uit elkaar te houden, vind ik verschrikkelijk. Dat is geen vooruitgang. Mensen leren niet van hun eigen geschiedenis en zijn daarmee gedoemd fouten te herhalen.'

Zij wordt vaak op een overdreven manier geïntroduceerd, maar sommige zaken deden zij best goed zoals een eind maken aan de etnische zuiveringen in de Balkan of de vredesonderhandelingen in het Midden-Oosten. Veel van deze

ontwikkelingen worden niet voortgezet en dat baart haar veel zorgen.

Albright vindt ook dat de media schuldig zijn. 'Het gaat te veel om sensatie en scoren in plaats van degelijke voorlichting en zaken goed uitzoeken en uitleggen aan de maatschappij.'

Wat ze achteraf anders en beter had willen doen? 'Ik had liever veel eerder ingegrepen in Rwanda. Ik heb ook spijt van een hele domme opmerking die ik ooit maakte en die mij sindsdien achtervolgt: dat de dood van duizenden kinderen in Irak het offer waard is geweest. Maar iedereen zegt domme dingen, voor de rest heb ik nergens spijt van. Ik heb mijn best gedaan.'

Madeleine Albright (1937-2022) werd in Praag geboren als Marie Jana Körbelová. Haar familie emigreert in 1948 naar de Verenigde Staten. Zij trouwt met Joseph Albright, telg uit een familie van krantenmagnaten. Albright promoveert in filosofie aan Columbia University en wordt hoogleraar internationale betrekkingen aan de Walsh School for Foreign Service aan Georgetown University. In de jaren negentig werkt zij als

ambassadeur bij de Verenigde Naties voordat zij in 1997, onder president Bill Clinton, de eerste vrouwelijke minister van Buitenlandse Zaken van de Verenigde Staten wordt. Daarna publiceert ze diverse boeken en ondersteunt ze Hillary Clinton tijdens haar presidentscampagne. Time Magazine noemde haar een van de honderd machtigste vrouwen die de vorige eeuw hebben vormgegeven.

BUREAUCRATIE IS HET GEVOLG VAN EEN TEKORT AAN VERTROUWEN

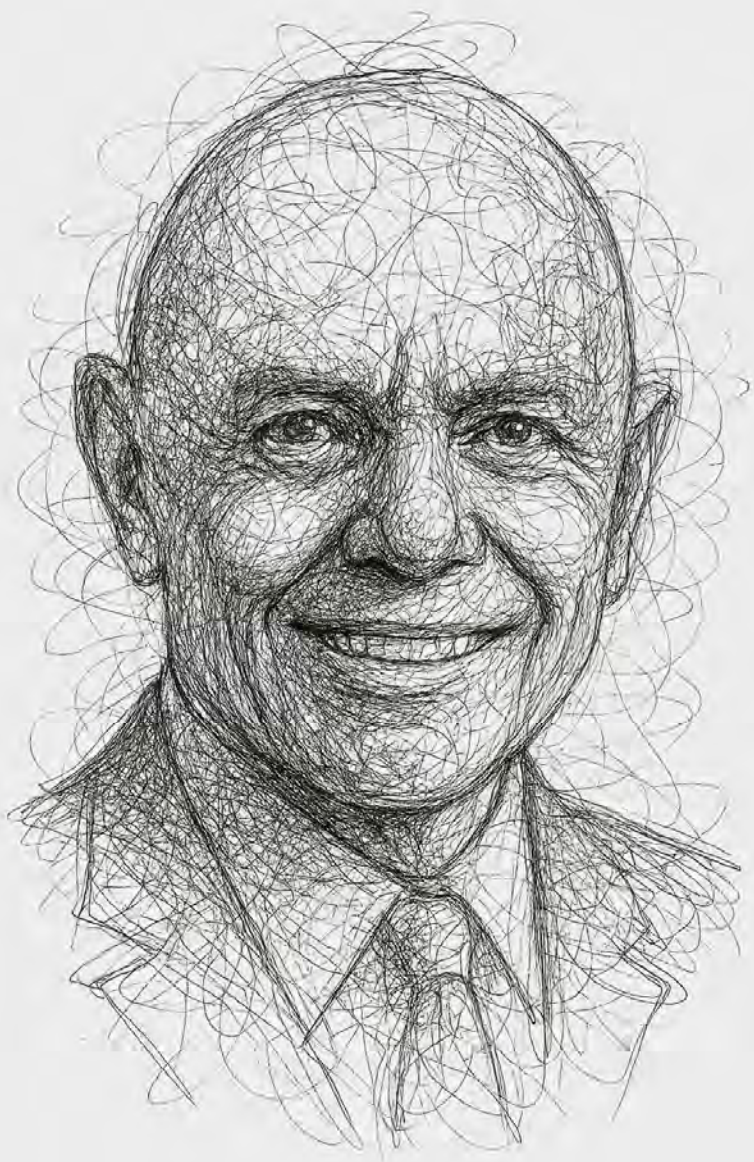
STEPHEN COVEY

STEPHEN COVEY

Stephen Covey geeft niet zomaar een hand. Hij pakt eerst een hand, legt zijn andere erbovenop en laat voorlopig niet meer los. De blik is indringend en vriendelijk. Ben ik de verslaggever die helemaal uit Nederland naar Washington komt om met hem te praten? Dat lijkt Covey oprecht bijzonder te vinden, als hij zegt hopelijk de moeite waard te zijn.

We hebben anderhalf uur de tijd voordat hij naar zijn lezing moet, laten de assistentes weten. Hij loopt moeilijk en heeft een hoop medicijnen voor uiteenlopende kwaaltjes op zak. Als hij begint te praten, lijkt hij nergens meer last van te hebben. Het gaat om zijn stokpaardje: leiderschap. Daar is veel over te vertellen. Hij heeft net een sessie met het departement van Buitenlandse Zaken achter de rug. De dag ervoor was hij in Texas waar hij met zijn oude bekende en oud-president George Bush senior sprak. Een doorsnee dag voor de managementgoeroe die regelmatig wereldleiders als Bill Clinton en diens vrouw Hillary adviseerde en de wereld overvloog om zijn boodschappen te verkondigen. Covey – die in 2012 overleed – was ook medeoprichter en vicepresident van het beursgenoteerde bedrijf FranklinCovey, dat kantoren heeft in ruim honderd landen.

Time Magazine noemde hem een van de vijftientig meest invloedrijke Amerikanen aller tijden. Zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People* uit 1989 [zie kader, D.H.] staat nog steeds in diverse bestsellerlijsten en is een van de invloedrijkste businessboeken aller tijden. Dat hij over de hele wereld succesvol was, verbaasde hem allerm minst. De principes zijn tijdloos en op universele normen en waarden gebaseerd.



Tijdens de lezing aan MBA-studenten vertelt hij dat er verschillende soorten 'kanker' zijn die geluk en effectiviteit in de weg staan: *criticize*, *complain*, *compare* en *compete*. Remedies hiervoor zijn de principes eerlijkheid, verantwoordelijkheid, integriteit, samenwerking en respect.

Hij laat vervolgens de studenten hun ogen sluiten en daarnaartoe wijzen waar ze denken dat het noorden is. Als even later de ogen weer opengaan, wijzen de armen alle kanten op. 'Tja, precies zo is het nou ook in het bedrijfsleven. Niemand weet waar hij is en waar het naartoe moet,' zegt hij lachend.

De anekdotes en verhalen zijn zo oud als zijn standaardwerk, maar hij oogst een staande ovatie. De jonge, internationale studenten willen allemaal een handtekening en nog even met hem op de foto. De chauffeur en assistentes zijn onrustig; het vliegtuig wacht niet. Maar Covey neemt alle tijd en informeert of ik wellicht nog een rit naar het vliegveld nodig heb? Of iets te eten?

RICHTING GEVEN

Tijdens ons gesprek maakt hij een duidelijk onderscheid tussen management en leiderschap en wijst op zijn horloge waarin een kompas zit: 'Leiderschap betekent richting geven en het stimuleren van emotionele betrokkenheid bij die richting. Als mensen betrokken zijn, hoeven ze niet gemanaged te worden. Dat doen ze zelf.'

De wereld is geen rustig meertje met achter in de boot een kerel die je vertelt welke kant je op moet. 'We leven in een continu veranderende wereld met tal van onzekerheden. Je hebt vaststaande principes nodig die je weerbaar maken. Je moet ook iedereen uit het bedrijf betrekken bij het opstellen van normen en waarden waar je naar wilt leven. Het kan niet zomaar worden overhandigd.'

In de 20ste eeuw was de taak van het management wellicht nog om anderen te controleren. Als medewerker was je een economisch individu, geen sociaal individu met een hart of een geest. 'Je legde mensen meningen op en wilde liever geen creatieve synergie van medewerkers. Alles was voornamelijk gericht op het kortetermijnresultaat. Wij hadden ook een foute kijk op motivatie. Motivatie is niet extern. Mensen worden gemotiveerd door hetgeen zij zelf belangrijk vinden. Zij motiveren zichzelf, omdat ze allemaal dezelfde behoeften hebben: *to live, love, learn, leave a legacy*. Ik geef over de hele wereld lessen en iedereen herkent zich hierin.'

De structuren en systemen van het industriële tijdperk zullen allemaal uitsterven, is zijn overtuiging. 'Je moet alle top-downlagen elimineren, op zoek gaan naar kenniswerkers en het beloningssysteem aanpassen. Niet meer individueel belonen, maar op basis van teamprestaties. Kenniswerkers kun je niet dwingen om samen te werken. Geef ze richting en laat ze verder met rust. Dan verdwijnen veel lagen van een bedrijf en verouderde controlemechanismen. Dat zijn surrogaten voor vertrouwen. Alle regelgeving en bureaucratie zijn het gevolg van een tekort aan vertrouwen. Die kosten zijn enorm.'

GELOOFWAARDIGHEID

Zonder vertrouwen is er volgens Covey geen open, eerlijke communicatie en emotionele betrokkenheid mogelijk. Dan ben je weer terug bij het industriële

model waarbij mensen worden gezien als kostenpost en gemotiveerd worden met een wortel voor hun neus. Medewerkers raken daardoor gefrustreerd. 'Het is alsof we aderlatingen doen terwijl we weten hoe bacteriën werken. Je managet dingen, geld, voorraden of systemen. Je managet geen mensen die de kracht hebben van een eigen wil. Als ze zich identificeren met de doelstellingen, zijn medewerkers prima in staat zichzelf te managen.'

Medewerkers voelen zich vaak machteloos, is zijn ervaring. En dat is zonde. 'Je kunt echt de hele wereld veranderen, als je het voor elkaar krijgt dat medewerkers elkaar vertrouwen en zich richten op de zaken die het belangrijkste zijn. Stel je toch eens voor wat wij twee alleen al kunnen bereiken als we elkaar zouden vertrouwen.'

Hij ontkent niet dat er altijd individuen zijn die dwarsliggen, liegen of manipuleren. Maar een goede organisatiecultuur zal deze medewerkers er vanzelf uitgooien. 'Omdat negatief gedrag niet wordt geaccepteerd. Je kunt niet doen alsof iets hoge kwaliteit is terwijl het dat niet is. Dat wordt in de wereldwijde economie alleen maar duidelijker. Hoge kwaliteit komt van hoog vertrouwen. En vertrouwen is niet iets wat je kunt faken. Dat krijg je alleen door geloofwaardigheid. Ik ben ervan overtuigd dat de geloofwaardige bedrijven in een globale economie zullen bovendrijven. De top van excellente bedrijven kenmerkt zich door bescheidenheid en wilskracht.'

Er zijn een heleboel schandalen in het bedrijfsleven, merk ik op. 'Ja, en er komen er nog veel meer. Overal is corruptie. We moeten er echter voor waken dat we alle bedrijven verdacht vinden. Mijn ervaring is dat de meeste mensen het goede willen doen en eerlijk zijn. Daar had ik het ook met George Bush over: het moet gaan over ethisch leiderschap vanuit het hart. Helaas zijn veel mensen daar te cynisch voor. Elk bedrijf dat ik ken, heeft complexe problemen.'

BEGREPEN WORDEN

Kunnen luisteren ziet hij als een van de belangrijkste vaardigheden van effectieve leiders. Dat de voormalige Amerikaanse president Bill Clinton de verkiezingen van George Bush won, kwam ongetwijfeld door diens vermogen te luisteren.

'Helaas zijn de meeste wereldleiders te vol van zichzelf. Maar het gaat bijna voor iedereen op. Als ik denk dat ik gelijk heb, kan ik ook moeilijk luisteren.'

Wij oordelen te snel voordat wij een situatie of persoon werkelijk hebben begrepen.

En zijn dan bezig ons eigen standpunt te ventileren. 'Daarvoor hebben indianen een prachtige oplossing. Zij hebben een praatstok. Degene die aan het woord is, geeft de stok pas door als hij het gevoel heeft dat de ander hem heeft begrepen.'

Gezien en vooral begrepen worden zijn belangrijke menselijke behoeften.

'Vergis je niet, dat is een behoefte van het hart, niet van het verstand. Anderen begrijpen is moeilijk omdat wij de wereld door onze lens waarnemen, met onze veronderstellingen en overtuigingen. Wie goed met een hamer om kan gaan, denkt dat alles een spijker is. Als je goed bent in competitie, ben je daar steeds mee bezig.'

Wie niet kan luisteren verliest morele autoriteit, vindt hij. En dat is zo ongeveer de definitie van leiderschap. Management is formele autoriteit, leiderschap is morele autoriteit. 'Je hebt beide nodig, maar leiderschap is de hoogste aller

kunsten. Het bewustzijn groeit dat hier een schreeuwende behoefte aan is. In een tijd van snelle veranderingen is er meer behoefte aan uitmuntendheid. Dat kan alleen door een nieuwe manier van denken en handelen, waarbij wij ons potentieel en dat van anderen weten te benutten.'

Leiders en bedrijven zonder een combinatie van formele en morele autoriteit houden het nooit lang vol. 'George Washington, de grondlegger van de Verenigde Staten, had zowel morele als formele autoriteit. Gandhi had alleen morele autoriteit, maar zonder formele autoriteit kun je geen nieuwe constitutie opbouwen. Dat moest zijn opvolger doen. Iemand als Adolf Hitler had geen enkele morele autoriteit, alleen formele autoriteit. Hij werd gedreven door zijn ego, niet zijn geweten.'

Helaas leven wij vooralsnog in een egoïstisch en individualistisch tijdperk waar het eigenbelang vooropstaat. 'In het bedrijfsleven overheersen manipulaties, pr-verhalen en soundbites. Vraag in een willekeurig bedrijf wat het nummer 1-doel is van hun bedrijf en niemand weet het je te vertellen. En zeker niet wat hun eigen bijdrage is voor die doelstelling. Afgezien van een doelstelling of prioriteiten, is het ook nog eens zo dat bedrijven hun doelstellingen niet concreet vertalen en vervolgens niet kunnen uitvoeren.'

BEREID OM JE OP TE OFFEREN

Door je meer op anderen te richten en in dienst te stellen van een ander erken je de onderlinge verbondenheid. Je wordt zelf beter door anderen te helpen beter te worden. 'Je moet wel de bereidheid hebben je op te offeren voor iets wat groter is dan jezelf. Wij trainen medewerkers daarin. Zij moeten de prijs willen betalen om het te leren. Het zijn geen rijtjes die je uit je hoofd kunt leren. Je moet een persoonlijk mission statement maken en ernaar leven met integriteit.'

Wij denken nog te vaak in termen van compromissen en begrijpen de voordelen van synergie niet. 'Het leven is geen taart. Als iemand een stuk krijgt, denkt een ander dat er onvoldoende voor hem over is. Maar zo werkt het niet. Er is genoeg voor iedereen. Je hoeft niet tegen elkaar te vechten. Veel mensen wedijveren met hun kinderen, hun echtgenoten of collega's. Ze hebben niet door dat het geluk van anderen ook je eigen geluk kan zijn. Mensen hebben geen wij-mentaliteit, maar een ik-mentaliteit. Daarom is het lastig effectief te zijn. Het is net zo moeilijk als een verbroken relatie weer op te bouwen.'

Het klinkt allemaal een beetje als een Hallmark-card, denk ik en ik zeg: 'Als ik uw uitspraken lees en hoor, denk ik soms dat het gezond verstand is en te simpel lijkt voor hoe de meeste bedrijven in elkaar zitten.' Daar was hij het mee eens, maar *common sense* maakt het nog geen *common practice*. 'Het is ook zeker niet simpel, maar vereist karakter. Je moet uit de slachtofferrol stappen. En ernaar leven. Als je er niet naar leeft, werkt het niet. Weten en niet doen, is niet weten. Leren en niet doen, is niet leren.'

Alles wat hij anderen leert is overigens voor hemzelf net zo moeilijk vol te houden. 'Als ik moe ben, maak ik ook graag anderen verantwoordelijk voor mislukkingen in plaats van proactief te zijn. Mijn kinderen wijzen mij er ook op als ik alleen maar doe alsof ik luister. Helaas heeft mijn familie me goed door.'

DE GOEDE OUDER

Er is wat hem betreft een terugkerend thema als het gaat om effectief leiderschap. Dat van de zorgzame ouder. Letterlijk en figuurlijk. 'Ik vraag bijna altijd aan mensen of het voor hun eigen succes belangrijk was dat iemand in hen geloofde, terwijl ze dat zelf niet deden. Meer dan de helft bevestigt dit. Je moet mensen stimuleren en naar hun sterke kanten kijken. Niet naar de zwakke kanten. Minstens tachtig procent van je communicatie als manager moet positief zijn.' Als je thuis geen goede ouder bent, kun je volgens hem ook geen succesvolle leider zijn. Dat topbestuurders weinig tijd met hun familie doorbrengen, vindt hij zorgwekkend. 'Niemand denkt op zijn sterfbed: had ik maar meer gewerkt of meer tijd op kantoor doorgebracht. De meeste topmanagers die ik ken, hebben er spijt van dat zij hun gezin hebben verwaarloosd en voelen zich leeg. Zij weten niet hoe zij zowel zakelijk als privé kunnen excelleren. Maar als mensen hun persoonlijke leven niet goed voor elkaar hebben, zullen ze onder druk nergens anders goed in zijn. De familie is een ultieme test voor alle organisaties waar wij deel van uitmaken.' Hij heeft meteen een antwoord op de vraag wat mensen over hem bij zijn begrafenis zullen zeggen, een oefening die hij vaak in zijn trainingen gebruikt. 'Ze zeggen hopelijk dat ik een sterke familie heb gebouwd die erop gericht is anderen te helpen. Ik heb 9 kinderen en 41 kleinkinderen en die zijn allemaal erop gericht anderen te helpen. Niemand heeft problemen of is de samenleving tot last. Daar ben ik trots op.'

Stephen Covey werd in 1932 geboren in Salt Lake City. Het gezin Covey leefde in Provo (Utah) en was praktiserend lid van de mormoonse kerk, waarvoor hij twee jaar in Engeland missioneerde. Covey promoveerde aan Brigham Young University en behaalde een MBA aan Harvard University voordat hij les begon te geven. In 1984 richtte hij het Covey Leadership Center in Utah op. *The 7 Habits of*

Highly Effective People is met tientallen miljoenen verkochte exemplaren wereldwijd het meest invloedrijke managementboek van de twintigste eeuw. Twee zonen traden in zijn voetsporen en schreven boeken over persoonlijke ontwikkeling: Sean kwam met 'zeven eigenschappen' voor tieners en jonge kinderen en Stephen junior met *De snelheid van vertrouwen*.

DE BEROEMDE ZEVEN EIGENSCHAPPEN

Wees proactief. Deze eigenschap staat voor de vaardigheid om de omstandigheden te sturen, in plaats van gestuurd te worden door de omstandigheden.

Begin met het einde voor ogen. Covey noemt dit de eigenschap van 'persoonlijk leiderschap': jezelf naar je doelen toe leiden. Als jij je niet laat afleiden, word je productiever en succesvoller.

Belangrijke zaken eerst. Hij doelt hiermee op het organiseren van je bezigheden met het hierboven gestelde doel voor ogen.

Denk in termen van winnen/winnen. Volgens Covey is dit 'interpersoonlijk leiderschap' noodzakelijk omdat prestaties grotendeels afhankelijk zijn van gezamenlijke inspanningen. Succes komt op natuurlijke wijze voort uit een coöperatieve houding, niet uit een competitieve.

Proberen eerst te begrijpen ... dan begrepen te worden. Verdiep je in de behoeften van de ander. Dit vormt de basis voor wederzijds begrip en vergroot je invloed.

Werk synergetisch. 'Creatieve samenwerking', het besef dat het geheel groter is dan de som der delen. Dit impliceert de noodzaak om in de bijdragen van anderen vooral de kwaliteiten en de potentie te zien.

Houd de zaag scherp. Blijf jezelf vernieuwen. Covey verdeelt 'het zelf' in een spiritueel, mentaal, fysiek en sociaal-emotioneel deel, die allemaal moeten worden gevoed en ontwikkeld.

In 2004 voegde Covey er een achtste eigenschap aan toe: **het vinden van je eigen stem** om vervolgens anderen te inspireren hetzelfde te doen.

HET GAAT ALTIJD OVER KWETSBAARHEID

BRENÉ BROWN

BRENÉ BROWN

‘Woman, you are going to get your ass kicked.’ Dat was haar spontane reactie tijdens ons telefoongesprek in 2013 toen zij hoorde dat ik – als kersverse hoofdredacteur van het tijdschrift *Management Team* – had besloten kwetsbaarheid het hoofdthema voor de komende editie te maken.

Kwetsbaarheid was in die tijd geen populair woord bij de bedrijven in de *Fortune* Top 500, waar zij veel voor lezingen werd gevraagd. Of zij het niet gewoon over begrippen als ‘innovatie’ of ‘creativiteit’ kon hebben? ‘Het is een hardnekkig misverstand dat kwetsbaarheid zwak of soft is. Als je bijvoorbeeld geen risico’s neemt, kun je niet vernieuwen. Ook kun je geen doelen bereiken zonder relaties met anderen aan te gaan. En voor relaties is weer vertrouwen nodig. En wat denk je? Voor vertrouwen moet jij je kwetsbaar durven opstellen. Dus gaat het eigenlijk altijd over kwetsbaarheid.’

Hoe bedrijven en managers in die tijd op haar lezingen reageerden? ‘Nou, het scheelt dat ik geen wijde bloemenjurk draag en roep “kwetsbaarheid is de weg!” Omdat ik zelf veel moeite had met kwetsbaarheid en ook gewoon stevige onderzoeken heb gedaan naar gelukkige en effectieve mensen, kan ik de verhalen goed overbrengen.’

De Amerikaanse Brené Brown (1965) kreeg in 2010 wereldwijde bekendheid door haar TED-talk over kwetsbaarheid. Zij dacht dat er misschien een paar honderd mensen naar zouden kijken. Het zijn er begin 2025 ruim 60 miljoen.



Daarmee staat de lezing in de top 5 van meest bekeken TED-lezingen. Brown is hoogleraar aan de *University of Houston*, doet grootschalige onderzoeken en schrijft boeken over kwetsbaarheid, moed en schaamte. De boeken zijn *New York Times bestsellers* en worden in meer dan 30 talen vertaald.

Was het in 2013 al niet bepaald gemakkelijk haar te spreken te krijgen, inmiddels is het bijna onmogelijk. De aanvragen voor interviews en lezingen zijn een dagtaak voor het team dat zich om de agenda bekommert. Het team zorgt ervoor dat alleen goedgekeurde foto's bij het artikel staan en het cv accuraat wordt vermeld. Dertig minuten mag het gesprek maximaal duren, maakt de assistente aan het begin van het Zoomgesprek nog eens duidelijk.

SHITSHOW SOCIAL MEDIA

Brown was net als Adam Grant een van de sprekers op het *Amsterdam Business Forum* in 2024. Zij werd daar op het podium geïnterviewd en het publiek mocht vragen stellen. Het was alleen absoluut niet de bedoeling dat toeschouwers haar daarvoor of daarna zouden aanspreken, maakte zij meteen in het begin duidelijk. Wat onaardig, dacht ik nog. Tot ik hoorde dat ze nergens ter wereld rustig kan reizen omdat ze overal wordt aangeklampt door mensen die met haar willen praten en hun levensverhaal willen delen.

Hoe kwetsbaar zij dus zelf tegenwoordig nog kan zijn? Dat is een stuk minder makkelijk, geeft zij tijdens ons gesprek toe. Zij trok zich ook terug van social media. 'Het is doorgaans een shitshow en onecht. Ik heb een korte lijst van mensen wier mening ik op prijs stel en niemand van hen volgt mij op social media. Ik zit ook niet te wachten op alle commentaren die zelfs zo ver gaan als "Ik ga je kinderen vermoorden". Het kost bovendien te veel energie. Ik ben een spiritueel persoon. En als iets mij te veel energie kost, betekent het dat ik niet verbonden ben met mijn waarden.'

In 2013 vond zij het ook al ongemakkelijk als zij op straat of in de supermarkt als 'mevrouw kwetsbaarheid' werd aangesproken. 'Je krijgt meer kritiek. Het is fijner om onder de radar te blijven. Als je niet zichtbaar bent, kun je ook niet worden aangevallen. Het voelt veiliger. Tegelijkertijd is het ongemak niet vergelijkbaar met het gevoel dat je aan de zijkant van je leven blijft staan en je afvraagt waarom je niet meer moed hebt getoond.'

In haar werk citeert zij graag Theodore Roosevelt: 'Het is niet de criticus die telt, niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt. De eer komt toe aan de man die in de arena staat, die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is. Die desondanks probeert iets te bereiken, die enthousiasme en toewijding kent en zich helemaal geeft voor de goede zaak. Die als het meezit, de triomf van een grootse verrichting proeft en die als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.'

Een van de belangrijkste momenten in haar leven was een black-out tijdens een presentatie voor vijfhonderd vrouwen. De titel van haar lezing was 'Variables predicting self conscious affect'. 'Midden in het PowerPointverhaal wist ik het ineens niet meer. Ik deed de laptop dicht en begon te vertellen over schaamte.

Het werd een persoonlijk verhaal in plaats van onderzoeksgegevens. Het publiek werd echt geraakt. Toen begreep ik pas echt dat kwetsbaarheid belangrijk is om contact te kunnen maken met je publiek.'

Tegenwoordig is er weliswaar minder terughoudendheid om het over kwetsbaarheid te hebben, maar dat betekent niet dat organisaties of leiders weten hoe zij het in de praktijk moeten brengen, vindt de goedlachse Brown. Het is ook allesbehalve raar dat kwetsbaarheid nog steeds als zwak wordt gezien. 'Dat geldt zeker voor mij. Ik ben een vijfde generatie Texaan, die als motto heeft: "Ik trek als eerste mijn wapen." In mijn familie kwam de respons nog voor de stimulus.'

RUIMTEMAKERS

Brown heeft een kleine tattoo op haar pols om zichzelf steeds aan de quote te herinneren die zij te vaak vergeet. 'Er is ruimte tussen stimulus en respons. In die ruimte is de kracht van keuze en in die keuze is de mogelijkheid om te leren en jezelf te bevrijden.'

Wat haar betreft is er onvoldoende ruimte tussen stimulus en respons. Iedereen voelt urgentie, reageert te snel en is daarmee weinig productief. Zij is vooral geïnteresseerd in de zogeheten 'ruimtemakers', leiders die in staat zijn onder druk ruimte te creëren zodat betere beslissingen worden genomen.

Het ontwikkelen van ruimtemakers gaat over meer nederigheid en nieuwsgierigheid, niet iets wat je in een eendaagse workshop leert. Zij gelooft er wel heilig in dat alle vaardigheden van moedige leiders verbeterd kunnen worden. 'Ik denk dat zelfbewustzijn hierbij het belangrijkste is. Dat je bereid bent te erkennen dat jij je net als een klootzak tijdens de meeting hebt gedragen. Het is makkelijker anderen de schuld te geven dat ze niet voorbereid waren.'

In haar beginjaren als onderzoeker geloofde ze nog heilig in de mantra 'als je het niet kan meten, bestaat het niet'. Ze raakte in een crisis toen ze ontdekte dat haar eigen leven nauwelijks aan de voorwaarden van een bezielde leven voldeed. Uit haar onderzoeken en talloze interviews kwam naar voren dat perfectionisme – waar ze naar eigen zeggen veel last van heeft – juist niets bijdroeg aan een gevoel van eigenwaarde en het streven naar kwaliteit.

DE SLEUTEL VOOR EEN VERVULD BESTAAN

Intellectueel begrijpen wat er nodig is om effectief en gelukkig te zijn, bleek makkelijker dan deze kennis in de praktijk te brengen. Een bezoek aan een therapeute en een nieuwe kijk op haar onderzoeksgegevens leverden het inzicht op dat kwetsbaarheid de sleutel is tot een vervuld bestaan. Of dat nou in een relatie is, een gezin of in organisaties.

Haar therapeut heeft goed werk verricht, vindt Brown. Maar zij is nog steeds meer van het denken dan het voelen en omschrijft zichzelf als ambitieus en gedreven. Het harde werken is echter niet de verklaring voor haar succes. 'Het komt door mijn bereidheid alles te geven, terwijl ik de uitkomst niet in handen heb. Dat deed bij tijd en wijle behoorlijk pijn, zoals fouten maken en daarvan zien te herstellen. Of als een van de weinige vrouwen aan een bestuurstafel zitten.

Het is niet makkelijk in het bedrijfsleven over onderwerpen als liefde te spreken. Dan word je in eerste instantie uitgelachen. Tot je vragen stelt over het derde huwelijk van bestuurders en het gebrek aan contact met hun kinderen. Het is maar wat je succesvol noemt.'

Zij was eens bij een stel stoere mannen van *SWAT-teams*, een elite-eenheid van de politie, en begon de lezing met: 'Laat ik jullie wat over jullie leven vertellen. Jullie maken 5 keer zoveel kans om zelfmoord te plegen, te gaan scheiden en lopen aanzienlijk meer gevaar dan anderen om verslaafd te raken of een persoonlijkheidsstoornis te ontwikkelen.'

EEN HARNAS AANTREKKEN

Brown adviseert tegenwoordig bedrijven en leiders over de hele wereld. 'Ik besteed ongeveer 90 procent van mijn tijd aan het werken met leiders uit het bedrijfsleven. Zo vierden wij laatst dat 125 000 leidinggevenden uit 40 landen de programma's bij onze organisatie *Brave Leaders Inc.* hadden gevolgd.'

Een van de grootste angsten van leiders is overbodig, irrelevant te zijn, aldus de hoogleraar. 'Dan kun je beter als eerste "toeslaan" om jezelf te beschermen. Veel leiders trekken daarom een harnas aan om niet gekwetst te kunnen worden. Die harnassen zijn er in alle soorten en maten. Het kan perfectionisme zijn zodat je geen fouten maakt. Of steeds harder werken om te laten zien de moeite waard te zijn. Maar als je jezelf en je onzekerheden niet laat zien, ontstaat juist afstand en onbegrip en ben je ironisch genoeg op de snelste weg om overbodig te raken.'

Uit haar onderzoeken blijkt ook dat je juist door anderen wordt vertrouwd als je om hulp vraagt. Het is dus niet angst die leiders in de weg staat, maar het harnas dat zij aantrekken om niet gekwetst te worden. Dat vormt de belangrijkste barrière voor moedig leiderschap. 'Maar ik denk dat dit precies is waar kwetsbaarheid en moedig leiderschap over gaan: opdagen en er helemaal voor gaan.'

Kwetsbaarheid is geen kwestie van winnen of verliezen, maar inzien dat beide bij het leven horen en jezelf desondanks helemaal geven. 'In de arena zul je altijd klappen krijgen, maar als we blijven wachten tot we perfect of onaantastbaar genoeg zijn voordat we de arena durven betreden, zullen we kostbare tijd verdoen en onze talenten de rug toekeren. Zolang je leeft en relaties hebt, ben je kwetsbaar.'

HET LEGER VAN EMOTIES

Zij ziet dat veel leiders gehecht zijn aan hun model van de werkelijkheid en het lastig vinden om dat los te laten. 'Er zijn veel theorieën en boeken die suggereren dat je alleen je gedachten hoeft te veranderen om jouw leven te verbeteren. Dan mis je wel het hele leger van emoties die probeert je weer terug of onderuit te halen. Het is makkelijk om te zeggen dat je leert van fouten maken, maar als je als kind belachelijk werd gemaakt als je iets verkeerd deed, heb je ook te maken met de emotionele werkelijkheid van je minderwaardig voelen.'

De vaardigheid om over het eigen denken na te denken en de eigen aannames in twijfel te trekken, ziet zij als cruciaal. 'Het gaat om vragen als: wie ben jij als het moeilijk wordt? Wie jij bent bepaalt simpelweg hoe je leidt. Als jij niet weet wie

jij bent, heb ik geen enkele behoefte om voor jou te werken en zet ik geen enkele dollar in op jouw succes.'

De grote frictie in ons volwassen leven is dat iedereen moedig wil zijn en niemand kwetsbaar, aldus Brown. Maar er is simpelweg geen moed zonder kwetsbaarheid. 'Ik heb veel met militairen gewerkt en alsmaar om een voorbeeld gevraagd waarbij moed werd getoond zonder je kwetsbaar te hoeven opstellen. Dat was er niet. Hetzelfde geldt voor leiders in het bedrijfsleven. Die moeten moeilijke gesprekken kunnen voeren. Dat is lastig omdat je een ander niet wil kwetsen, maar duidelijkheid is aardiger dan onduidelijkheid. Dan weet je waar je aan toe bent.'

MINACHTING VOOR DE MENSELIJKE NATUUR

Brown maakt onderscheid tussen verschillende soorten macht: 'Er is weinig mis met macht hebben om iets voor elkaar te krijgen. Maar macht hebben óver in plaats van mét iemand is destructief. In ons land zie je waar dat toe leidt. Dan staat zowat de hele democratie onder druk. Ik ben ervan overtuigd dat een president als Donald Trump of een CEO van een organisatie alleen in staat is dat type macht te behouden als hij wreedheid toont en minachting heeft voor mensen en de menselijke natuur.'

Macht hebben over een ander leidt volgens haar tot absurde en zelfs ziekelijke prestatienormen en zorgt voor conflicten tussen generaties. 'De oudere generaties zijn soms nog van het command-and-controlmodel, maar dat pikken jongeren niet meer. Zij vinden dat het gebruik van dat soort macht veel te veel kapot heeft gemaakt.'

Leiders moeten zich volgens haar verantwoordelijk voelen om het potentieel in medewerkers te ontdekken en te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk jezelf kwetsbaar op te stellen en medewerkers, maar net zo goed klanten, om hulp te vragen. Je kunt niets in je eentje bereiken. De beste leiders weten wat ze allemaal niet weten en zijn daar ook oprecht over. Ze nemen verantwoordelijkheid voor hun fouten en gaan zich niet verschuilen achter procedures of regels.

'Je hebt ook betrokkenheid nodig en dan het liefst van iedereen. Als je niet betrokken bent bij je organisatie, kun je geen grootse prestaties verrichten.

De bedrijven die kwetsbaarheid niet als zwakte maar als kracht zien, zijn veel innovatiever dan de bedrijven waar je niet kwetsbaar mag zijn. Kwetsbaarheid is de beste manier om van je potentieel gebruik te maken en echte verbindingen met anderen aan te gaan. We kunnen gewoon niet langer doen alsof relaties onbelangrijk zijn. Dus ga het gesprek met je medewerkers aan. Ook moet je zelf het gedrag laten zien dat je van de medewerkers verwacht.'

JEZELF DURVEN ZIJN

'Om een cultuur van betrokkenheid te creëren, waarbij mensen zichzelf durven zijn, moet je ervoor zorgen dat de werkomgeving veilig is. Dat betekent dat mensen die fouten maken niet worden afgebrand. Ook roddel, verwijten en achterklap zijn funest voor het vertrouwen.

Wees eerlijk, laat jezelf en daarmee ook je tekortkomingen zien. Je moet begrijpen

dat betrokkenheid een investering is waarbij je veel kunt verliezen. Een ander kan je verlaten of afwijzen. Dat geldt voor relaties thuis net zo goed als op het werk. Het is moeilijk om je open, kwetsbaar en afhankelijk op te stellen. Tegelijkertijd is een gevoel van verbondenheid een van de belangrijkste menselijke behoeften.' Het gaat volgens de hoogleraar gewoon niet langer om wat wij allemaal weten, maar om wie wij zijn. Het is geen kwestie van nog meer managementboeken lezen of seminars bezoeken, maar vooral emotioneel werk dat we moeten verrichten. Daar willen wij liever niet aan, omdat het zo confronterend is. Dat maakt het lastig. Organisaties zijn wat haar betreft verregaand 'ontmenselijkt'. Van alle organisaties die zij ten tijde van ons eerste gesprek tegenkwam, vond zij slechts tien procent een veilige prettige werkomgeving. Je ziet en voelt het simpelweg meteen als er wantrouwen is. 'Ik denk dat mensen er klaar mee zijn om zich anders voor te doen dan ze zijn. Mij heeft het ook niet geholpen om al die verschillende rollen perfect te willen spelen van academicus, perfecte huisvrouw en moeder of vriendin.'

PERFECTIONISME HELPT NIET

Succesvolle managers, artiesten of sporters hebben met elkaar gemeen dat zij nooit perfectionisme als verklaring voor hun succes noemen. Perfectionisme is een beschermingsmechanisme, een cognitief proces waarbij je jezelf tegenhoudt door steeds bang te zijn door de mand te vallen. Als ik maar mooi, sterk, succesvol et cetera ben, zal alles goedkomen.

Perfectionisme is gericht op de goedkeuring en waardering van anderen, terwijl de behoefte om iets moois te maken of te presteren vanuit jezelf hoort te komen. Wat helpt is een sterk gevoel van eigenwaarde, jezelf de moeite waard vinden en geloven in wat je doet, ook al vallen de resultaten soms tegen.

Wij gebruiken verschillende maskers en beschermingen voor kwetsbaarheid. 'Naast perfectionisme zijn er alle mogelijke verdovingen als drugs, alcohol, eten, te hard werken et cetera. Alles om maar niet te hoeven voelen wat je voelt. Wij zijn de vaardigheid van het omgaan met ongemak kwijtgeraakt. Dan verdoven wij ons liever. Of we stellen het uit en hopen dat het vanzelf overgaat. Maar de grootste vooruitgang en verbinding met anderen wordt gemaakt als je uit je comfortzone komt. En daar is weer moed voor nodig.'

Schaamte en kwetsbaarheid zijn volgens Brown verschillend voor mannen en vrouwen. 'Bij vrouwen is het: 'Ben ik wel mooi genoeg en doe ik alles goed genoeg?' en bij mannen gaat het over de angst om zwak over te komen.'

Brown adviseert om jezelf af te vragen wat je ervan weerhoudt om de arena te betreden. Is het schaamte voor jezelf of angst voor afwijzing? Ben je bang de waarheid te vertellen aan je medewerkers of je eigen baas? Probeer uit te vinden waarom je jezelf tegenhoudt of beperkt. 'Vaak is gebrek aan betrokkenheid een manier om onszelf te beschermen. We vertellen medewerkers te vaak direct of indirect "to keep your mouth shut and your head down". Maar daarmee krijg je gegarandeerd geen mooie resultaten of een betekenisvolle samenwerking. Wij willen als mensen uiteindelijk allemaal hetzelfde: gezien en gewaardeerd worden.'

Brené Brown (1965) werd geboren in San Antonio in de Verenigde Staten. Zij werkte als manager bij telecombedrijf AT&T voordat zij maatschappelijk werk studeerde aan de *University of Texas* in Austin. Een jaar later ontving zij haar master aan het *University of Houston Graduate College of Social Work*, waar ze promoveerde in de filosofie van maatschappelijk werk. Zij werkt als hoogleraar en onderzoeker, waarbij zij over thema's als moed, eigenwaarde en schaamte publiceert. Brown

verschijnt regelmatig op de Amerikaanse zender *CNN* en bij Oprah Winfrey en schreef diverse bestsellers. In 2016 richtte zij de organisatie *Brave Leaders Inc.* op. Er verschijnen nog meer boeken, ze begint een podcast en wordt in 2024 aangesteld als executive director van *The Center for Leadership at BetterUp*.

brenebrown.com

DE WAARHEID KOST TIJD EN GELD

YUVAL NOAH HARARI

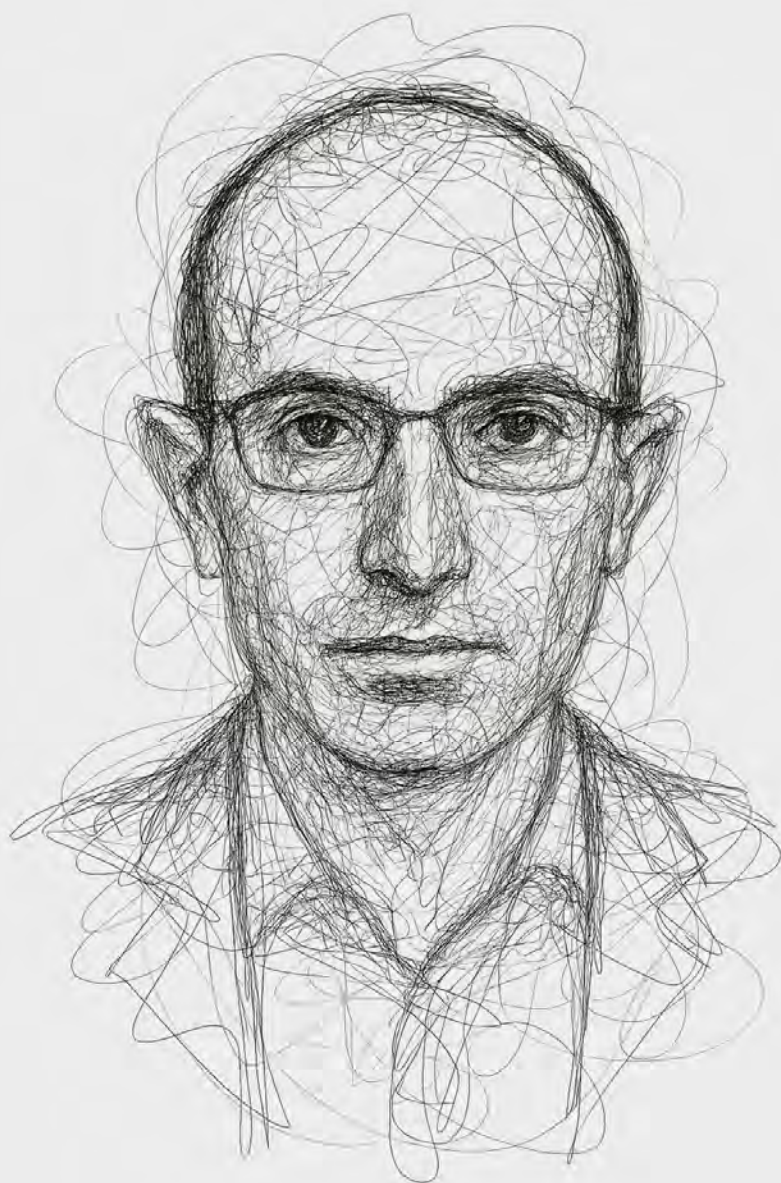
YUVAL NOAH HARARI

Geroutineerd signeert hij de hoge stapels boeken die op tafel liggen in de bibliotheek van het Ambassade Hotel aan de Amsterdamse Herengracht. Het is een geliefd hotel voor internationale schrijvers, en het souterrain met de goed gevulde boekenkasten is op deze zondag in oktober 2024 het decor voor het interview.

Een uur heeft hij beschikbaar in zijn drukke programma*. Vanochtend was hij al te gast in het tv-programma *Buitenhof*. Vanavond staat een interview met presentator Janine Abbring in een uitverkocht Tivoli op de agenda. Het is bepaald geen uitzonderlijk programma voor hem en zijn team, maar onderdeel van een wereldwijde tournee om het nieuwe boek *Nexus* te promoten.

Net als in dat boek vertelt hij later die dag in Tivoli dat meer informatie niet noodzakelijkerwijs meer waarheid betekent. De aanname dat de boekdrukkunst verantwoordelijk is voor de bloei en verspreiding van wetenschap is bijvoorbeeld niet het hele verhaal. Het zorgde zelfs in de middeleeuwen al voor *fake news*. Zo was het boek *De heksenhamer* een megabestseller die ervoor zorgde dat de heksenjacht en martelingen werden bespoedigd. 'Verhalen dat heksen de penissen van mannen zouden stelen deden het aanzienlijk beter dan een boek over de omwentelingen der hemellichamen van Copernicus,' vertelt de schrijver tot grote hilariteit van het publiek.

*Het gesprek met Harari voerde ik samen met Jean Dohmen voor het magazine 'De wereld in 2025' van Het Financieele Dagblad.



Tot 2014 was hij nog een onbekende wetenschapper, gespecialiseerd in de geschiedenis van de middeleeuwen. Tegenwoordig is historicus, schrijver en filosoof Yuval Noah Harari (1976), een van 's werelds invloedrijkste publieke intellectuelen. Op zijn website staan alle prestaties keurig opgesomd: de boeken *Sapiens*, *Homo Deus* en *21 lessen voor de 21ste eeuw* verschenen in 65 talen, en wereldwijd zijn er 45 miljoen exemplaren verkocht. Hij publiceert regelmatig in kranten als *The Guardian*, de *Financial Times* en *The Wall Street Journal*, geeft lezingen voor het *World Economic Forum* in Davos en spreekt met wereldleiders als voormalig bondskanselier Angela Merkel of de oprichter en CEO van Meta, Mark Zuckerberg. Dat zijn zelden diepgaande inhoudelijke gesprekken, vertelt Harari. 'Daarvoor is nooit genoeg tijd. Als je eenmaal aan de top bent, realiseer jij je wel dat het er vrij leeg is. Iedereen heeft het zo druk dat het bijna onmogelijk is een betekenisvol gesprek te voeren.'

Vluchtigheid is niet aan hem besteed. Daarom schuift hij liever niet bij Amerikaanse talkshows aan, waarin hij binnen vijf minuten de gevaren van artificiële intelligentie (AI) moet opsommen of even in vijf oneliners de conflicten in het Midden-Oosten analyseren.

TECHNOLOGISCHE ZELFMOORD

Een van de grote vragen in zijn nieuwste boek stelt hij zowat bij alle interviews: als wij als soort zo slim zijn, waarom gedragen wij ons dan zo dom en staan we op het punt om ecologische en technologische zelfmoord te plegen? Daar geeft hij zelf ook maar meteen het antwoord op. Het probleem is niet de menselijke natuur, nee, het is de informatie die niet deugt. Goede mensen in combinatie met gebrekkige of foute informatie zorgt voor slechte beslissingen.

Een informatiedieet is niet alleen wenselijk, maar noodzakelijk om niet gestrest of overspannen te raken. 'Je kunt niet alsmaar informatie consumeren. Net als met gewoon voedsel heb je tijd nodig om informatie te verteren. Wij zijn organische wezens die moeten slapen, eten en rusten. Dat geldt ook voor de rijkste en belangrijkste mensen, zoals de Amerikaanse president.'

Hij vertelt over een onderzoek naar de mentale gezondheid van mensen in verschillende sectoren. Politici scoorden daarbij het slechtst. Zij staan onder enorme druk en hebben te weinig tijd. 'In Engeland was zelfs een hele discussie gaande of de nieuwe minister-president wel op vakantie moest gaan. De algemene opinie was: nee, dat kan niet, hij moet het land leiden. Dat is echt onverstandig. Het is niet alleen schadelijk voor het welbevinden, maar ook voor de kwaliteit van besluiten.' Leiders dienen juist het goede voorbeeld te geven en structurele rustmomenten in te plannen. 'Alleen psychopaten houden het vol om alleen maar met hun werk bezig te zijn. Geen geestelijk gezond iemand wil zo'n soort leven.'

Het is volgens hem krankzinnig dat er een 24 uurseconomie is en wij alsmaar aan moeten staan. Of dat nou de economie, journalistiek of politiek is. Het gaat steeds verder de verkeerde kant op. Zo heeft Wall Street nu nog openingstijden, maar als AI de financiële markten overneemt, is dat niet meer nodig. AI hoeft niet te slapen om te herstellen. Dat zal de druk op bankiers en investeerders verder opvoeren.

Harari noemt AI het liefst Alien Intelligence. 'De invasie komt weliswaar niet uit de ruimte, maar uit Californië of China, maar wij hebben geen idee wat de mogelijkheden zijn en hoe het zich gaat ontwikkelen. Het is vooralsnog geen Hollywoodscenario waarbij de robots op gegeven moment in opstand komen, maar wij geven AI wel steeds meer controle met vrij verontrustende resultaten, zoals bij social media en verkiezingen bijvoorbeeld. Bij banken kan AI straks beslissen wie wel en wie geen lening krijgt en bij het gerechtshof wie er wel en niet wordt veroordeeld. Daar mogen wij wel meer aandacht aan besteden.'

AANSPRAKELIJK VOOR NEPNIEUWS

AI zal een steeds grotere rol spelen in de samenleving. 'Dat de belangrijkste besluiten over de ontwikkeling hiervan slechts door een paar mensen en bedrijven worden genomen, is zorgwekkend en potentieel gevaarlijk. Niemand heeft tenslotte op een ondernemer als de Amerikaanse Elon Musk gestemd die zich via diverse platforms verregaand met meningsvorming en politiek bemoeit.' Naast de hoeveelheid informatie is de kwaliteit ervan dan ook behoorlijk zorgwekkend. 'Er is ongelooflijk veel junkfood voor de geest beschikbaar. Het is cruciaal om aandacht te besteden aan waar en bij wie je informatie vandaan haalt.' Hij vindt het belangrijk dat technologiebedrijven meer aansprakelijk worden gehouden als het gaat om het verspreiden van nepnieuws. 'Als een voedselproducent iets op de markt brengt waar gebruikers ziek van worden, is dat bedrijf toch ook aansprakelijk? Het is best gek dat een bedrijf dat krachtige algoritmes ontwikkelt ervan profiteert zolang alles goed gaat. En als er iets misgaat, kan het bedrijf er zogenaamd niets aan doen. Waarom is een algoritme fundamenteel anders dan welk ander product uit de geschiedenis? Zij verschuilen zich vaak achter vrijheid van meningsuiting en dat zij de gebruikers niet willen censureren. Maar het gaat niet om de content van een gebruiker, maar om het algoritme dat bepaalt en aanbeveelt welk nieuws welke aandacht krijgt. Een bedrijf hoort verantwoordelijkheid te nemen voor hetgeen het op de markt brengt en verspreidt. Bij *fake news* hoort een socialmediabedrijf net zo aansprakelijk te zijn als een krant.'

GEREGEERD DOOR ANGST

Om zelf niet door informatie overspoeld te raken, mediteert Harari elke ochtend en vertrekt hij eens per jaar op een stilteretraite van meerdere weken. Het werkt louterend. Zo is het een illusie dat wij werkelijk controle hebben over wat wij denken en voelen. Dat wordt wel duidelijk als je probeert je alleen maar op jouw ademhaling te concentreren. 'Wij worden constant geregeerd door angsten, stemmingen en fantasieën waar onze geest mee aan komt zetten. Meditatie is voor mij een manier om te focussen op de realiteit. Wat is er nou werkelijk op dit moment aan de hand? Als je bijvoorbeeld een *writer's block* hebt, kun je beter even boodschappen of iets anders gaan doen. Het heeft geen nut iets te forceren. Het is net als met zeilen, je hebt geen controle over de wind. Als er geen wind is, kun je niet het water opgaan.'

Meditatie is bovendien een confrontatie met de minder mooie kanten van jezelf. Als hij mediteert, zijn er alle mogelijke hatelijke gedachten, hebzucht of angst. 'Dat is menselijk. Ik vind ook dat mensen het recht hebben zich thuis als een idioot te gedragen en daar te zeggen wat ze willen – of dat nou homofoob is, racistisch of antisemitisch. Zolang dat maar niet het beleid beïnvloedt. Je bent niet verantwoordelijk voor de inhoud van je geest, wel voor de uiting ervan. In het openbaar moet je als zakelijk of politiek leider verantwoordelijkheid nemen en opletten wat je zegt en doet. Als je miljoenen mensen toespreekt, moet je zeer voorzichtig zijn en elk woord wegen.'

SAAI LEIDERSCHAP

In een interview voor de podcast van de Russisch-Amerikaanse Lex Fridman pleitte Harari voor saai leiderschap als mogelijke weg naar vrede. 'Wij zijn met z'n allen veel te opgewonden. Daar zijn social media natuurlijk goed in: opwinding creëren. Dat is zowat de basis voor de hele business. Hoe drukker mensen zich maken, hoe meer tijd zij op de platforms doorbrengen en dat is goed voor de omzet.'

Opwinding is echter niet goed als het gaat om het dieper begrijpen van de realiteit of het hebben van een rationeel gesprek. 'Als je zeer emotioneel bent, reageer je eerder extreem en wordt het zwart-wit. Zoals in het Midden-Oosten. Daar ben je honderd procent fout of honderd procent goed. Dan mis je de complexiteit van de politieke realiteit. Ik overdreef natuurlijk, maar wat ik bedoel is dat wij eerst de vlammen moeten doven om een inhoudelijk gesprek te voeren. Zeggen wat er in je opkomt zonder erover na te denken is misschien goed voor therapie, maar niet voor de politiek.'

Zelf ligt hij nergens echt wakker van, daar zou niemand mee geholpen zijn. Hij gelooft dat als mensen ergens van wakker liggen dat altijd te maken heeft met angst voor de dood. Maar omdat dit te overweldigend is, wordt deze angst in kleinere stukken verdeeld. Dan heb je bijvoorbeeld een stukje over immigratie of een stukje over AI waar jij denkt je druk over te maken. 'Uiteindelijk gaat het altijd over de ultieme angst: er niet meer te zijn. Wie niet bang is voor de dood is nergens bang voor.'

HERSENSPINSELS

Of hij nog gelooft in een tweestatenoplossing nu de vrede tussen Israël en de Palestijnse bevolking verder weg lijkt dan ooit? 'Technisch: ja. Fysiek en biologisch staat niets zo'n oplossing in de weg. Er kan genoeg voedsel verbouwd worden tussen de Jordaan en de Middellandse Zee om iedereen van voedsel te voorzien. Er is genoeg water, genoeg energie en genoeg land om huizen te bouwen voor iedereen, hoe klein het gebied ook is. Wat het conflict steeds van nieuwe brandstof voorziet zijn hersenspinsels. Elke kant gelooft dat God hun het land heeft gegeven en dat alleen zij er recht op hebben. Beide kanten ontzeggen de ander hun bestaansrecht.'

Beide partijen zijn volgens hem bang dat de ander hen wil vernietigen. 'Ik denk dat dit klopt, het is geen paranoia. Als de één een compromis wil sluiten, denkt de

ander: dat wil je omdat je nu zwak bent, maar over tien of twintig jaar zul je alsnog proberen ons te vernietigen. Dit mechanisme blokkeert vrede. Maar omdat het probleem in de hoofden van mensen zit, is er ook nog hoop. Het is niet onmogelijk om de gedachten van mensen te veranderen. Maar makkelijk is het niet.'

Harari ziet hoe de invloed van ultraorthodoxe joden in zijn land toeneemt. 'Het is zeer realistisch dat Israël zich ontwikkelt in de richting van een theocratische staat. Dat is niet onrealistisch. Een steeds groter deel van de nieuwe leerlingen op school komt uit ultraorthodoxe en orthodoxe milieus. Als het een theocratische staat wordt, zou ik Israël verlaten.'

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

De belangrijkste eigenschap van een leider is wat hem betreft verantwoordelijkheid nemen en fouten toegeven. 'Onze minister-president Netanyahu doet precies het tegenovergestelde. Als iets goed gaat, is hij de eerste die zich op televisie op de borst slaat en zich het succes toe-eigent. Als iets verkeerd gaat, is hij nergens te bekennen. Na het drama op 7 oktober zagen we hem een hele tijd nergens meer. Hij was compleet van de radar verdwenen. Dit is voor mij exact het tegenovergestelde van hoe een leider zich hoort te gedragen.' Wie hij inspirerend vindt is Mikhail Gorbatsjov, de voormalig president van de Sovjet-Unie. 'Hij nam zelfs verantwoordelijkheid voor een systeem dat hij niet eens zelf had gecreëerd. Het werkte niet meer, maar niemand voelde zich geroepen het op te lossen. Toen de verandering op gang werd gebracht stortte het systeem in elkaar. Hij gebruikte geen geweld, terwijl hij over de grootste armee en krachtigste nucleaire wapens beschikte waarmee hij de hele wereld kon vernietigen. Gorbatsjov hield niet aan de macht vast, maar gaf toe dat het tijd was iets nieuws te proberen. Hij was net als een piloot die een noodlanding voor elkaar kreeg, terwijl de motor uitviel. Dit had heel anders kunnen aflopen.' Hetzelfde geldt voor Harry Truman, de voormalige Amerikaanse president. De VS hadden tussen 1945 en 1949 het monopolie van nucleaire wapens. Dat was een unieke mogelijkheid om de hele wereld te domineren. Daar hebben zij geen gebruik van gemaakt, terwijl ze daarmee wellicht een Koude Oorlog hadden kunnen voorkomen. Ik denk dat het goed is dat Truman de verleiding heeft weerstaan.'

DE WAARHEID KENNEN

Het baart hem zorgen dat veel mensen geen geloof meer hebben in instituten als de krant of de universiteit. 'Er is vanuit radicaal rechts, maar ook radicaal links, een cynische en zeer corrosieve ideologie ontstaan dat het altijd over macht zou gaan en wij worden bestuurd door een kleine elitaire groep. Populisten doen alsof zij mensen bevrijden van de tirannie van instituten, maar wat zij doen is de weg vrijmaken voor een dictatuur. Als je gelooft dat journalisten, wetenschappers of rechters vooral met macht bezig zijn, verdwijnt het vertrouwen. En dat is waar een democratie op is gebaseerd. Een dictatuur werkt op basis van terreur. 'Die ideologie klopt simpelweg niet. Mensen zijn niet alleen in macht

geïnteresseerd, maar ook in waarheid. Als je de waarheid niet kent over jezelf of het leven, kun je nooit gelukkig zijn. Dan ben je steeds bezig de verkeerde problemen op te lossen omdat je niet weet wat er voor jou werkelijk toe doet.' Een politicus die de waarheid spreekt wordt alleen liever niet gekozen. 'Het probleem met de waarheid is dat die tijd en geld kost. Wij willen fictie omdat wij die naar believen kunnen vormgeven en de realiteit soms te pijnlijk en gecompliceerd is. Dan stemmen wij liever op iemand als Donald Trump, die beweert dat hij alle oorlogen in de wereld binnen 24 uur heeft opgelost.'

Het is ook gebrek aan historisch perspectief dat er volgens Harari voor zorgt dat wij onvoldoende herkennen en waarderen welke substantiële prestaties er in het verleden al zijn geleverd. Dan kun je die ook niet verdedigen. 'Zo weten veel mensen niet dat het begin van deze eeuw de meest vreedzame tijd in de menselijke geschiedenis was. In veel landen vinden inwoners het vanzelfsprekend dat de regering meer geld uitgeeft aan gezondheidszorg dan aan defensie. En realiseren zich niet dat dit uniek is. Vroeger ging bijna vijftig procent naar het leger en zeer weinig naar de gezondheidszorg.'

Dat betekent zeker niet dat wij zelfgenoegzaam moeten zijn, maar vooral klagen over de kwaliteit van het huis dat onze voorouders voor ons hebben gebouwd zet zeker geen zoden aan de dijk. 'Je zult zelf ook wat aan het onderhoud moeten doen en niet alleen maar afwachten tot alles stukgaat.'

Wij leggen te veel de nadruk op intelligentie en te weinig op bewustzijn, vindt hij. Intelligentie gaat over het oplossen van problemen, maar het is veel belangrijker om de juiste problemen te kiezen. Anders kom je niet daar waar je wilde zijn. 'Zo hebben wij een ruime hoeveelheid geavanceerde technologie ontwikkeld om te communiceren, maar raken de vaardigheid kwijt een goed gesprek met elkaar te voeren. Wij hebben de technologie om onbelangrijke dingen te zeggen tegen mensen, die ons weinig kunnen schelen. En we zijn niet in staat de belangrijkste dingen te zeggen tegen de mensen om wie wij het meest geven.'

MEER VERTROUWEN

Wij gaan er te vaak van uit dat iemand het slecht bedoelt of slecht met ons voorheeft. Er zijn veel mogelijke interpretaties van wat een ander zegt of bedoelt. Het zou mooi zijn als wij er meer op kunnen vertrouwen dat de ander ook goede bedoelingen heeft of het in elk geval niet meteen verkeerd bedoelt. 'Ik denk dat wij een minder cynische houding mogen hebben. Probeer echt te luisteren naar wat iemand wil zeggen. En daar zul je toch echt wat vaker stil voor moeten zijn. In stilte zit wijsheid en waarheid verborgen.'

De belangrijkste test om te weten of iets of iemand valt te vertrouwen is de aanwezigheid van een 'self-correcting mechanism'. Of een instituut manieren heeft om de eigen fouten te ontdekken en te corrigeren. De meest onbetrouwbare organisaties zijn die organisaties die beweren nooit fouten te maken. 'Bij de kerk kan het zo'n duizend jaar duren voordat een fout wordt toegegeven – áls het al gebeurt. Na tweeduizend jaar is er nog geen enkel woord in de Bijbel aangepast. In de wetenschap duurt het gemiddeld twintig jaar. Dat is ongelooflijk snel.'

Bijna alle wetenschappelijke publicaties zijn gebaseerd op correcties. Als je een artikel schrijft over Einstein en beweert dat die het bij het goede eind had, gaat niemand dat publiceren. Als je aantoont dat hij het verkeerd had, krijg je de Nobelprijs.'

De Israëlische wetenschapper en schrijver **Yuval Noah Harari** (1976) studeerde geschiedenis aan de Hebrew University van Jerusalem en filosofie aan de University of Oxford in het Verenigd Koninkrijk. Harari is hoogleraar Geschiedenis in Jeruzalem en publiceerde een reeks bestsellers. Met zijn partner Itzik Yahav richtte hij in 2019 de organisatie

Sapienship op die zich richt op de grote uitdagingen van deze tijd, zoals technologische disruptie. *The Times* noemde hem 'De grootste denker van onze tijd'.

ynharari.com

Wil je meer lezen?
Bestel De heilige graal
[**hier**](#)