

Job Boersma en Joris Teeuwen



**COMMUNICATIE  
ALS MINDFUUCK**

Wat je moet zien  
voordat je het doorhebt

Boom

Job Boersma en Joris Teeuwen

# COMMUNICATIE ALS MINDFUCK

**Wat je moet zien  
voordat je het doorhebt**

**Boom**

# Inhoud

Inleiding	7
1 De dode hoek van het denken <i>Over debacles, keuzeblindheid en de mindfuck van communicatie</i>	11
2 De illusie van luisteren <i>Over wat luisteren nu echt is, hoe we informatie verwerken en betekenis geven, en hoe we van reflex naar reflectie kunnen gaan</i>	25
3 De illusie van begrip <i>Over wat begrijpen is, hoe ons brein (niet) herkent, begrijpt en kennis vergaart, en de valkuilen en emoties daarbij.</i>	35
4 De illusie van empathie <i>Over schijnempathie, echte empathie en hoe we dat kunnen ontwikkelen</i>	49
5 De miskennis van het gevoel <i>Over gevoelens, sensaties en emoties, en de dode hoek van het gevoel</i>	69
6 De illusie van objectiviteit <i>Over de misverstanden van onze waarneming, cognitieve (over)belasting en de invloed van biases</i>	93
7 De illusie van ons eigen gelijk <i>Over ons Grote Gelijk, de overmoedsbias, overtuigingstwijfel en wijzere keuzes</i>	109
8 De illusie van veiligheid <i>Over de just-worldhypothese, onveiligheid, schijnveiligheid en echte veiligheid</i>	125
9 De maakbaarheidsillusie <i>Over de belangen die we bij maakbaarheid hebben, taal en communicatietraining als gereedschappen van illusie en de bevrijding van de poppenkast</i>	139

10	Het misverstand lichaamstaal <i>Over signaalgevoeligheid, lichaamstaal, projectie en observeren zoals Darwin</i>	147
11	De illusie van het zelf <i>Over wie we echt zijn, split-brainpatiënten, het narratieve en handelende zelf en onze beschermende biases bij de mindfucks</i>	161
12	Van mindfuck naar mindset <i>Over of en hoe het anders kan en hoe procesintelligentie ons hierbij kan helpen</i>	175
	Tot slot	189
	Epiloog	191
	Over de auteurs	192
	Literatuur	194
	Noten	199

# Inleiding

## Waarom dit boek

Stel je een gemiddelde MT-vergadering voor. Elf deelnemers zitten twee uur lang bij elkaar om de kwartaalstrategie door te nemen. Laten we nu het beeld stilzetten en de balans opmaken van hoe iedereen erin zit. Minstens drie van de aanwezigen zijn volledig afgestemd op hun eigen gedachten, en hun Default Mode Network (het netwerk van hersengebieden dat actiever is wanneer je niet met een externe taak bezig bent)<sup>1</sup> draait op volle toeren. Twee weten niet precies meer waarom ze gevraagd werden om mee te doen, maar hun aandacht is nog beschikbaar, al maken ze er niet actief gebruik van. Drie voeren het hoogste woord, niet omdat hun bijdrage per se relevanter is, maar omdat ze nu eenmaal extravert zijn en over onvoldoende inhiberende neuronen<sup>2</sup> beschikken om het gesprek effectief te houden. Eén probeert nog goedbedoeld maar vergeefs de regie over het proces te houden, terwijl zijn buurman schaamteloos zijn mail bijwerkt. De laatste aanwezige laat vooral steeds een beetje doorschemeren dat hij zich niet gehoord voelt.

Discussie domineert negentig procent van deze vergadering, waarbij niemand echt overtuigd wordt en waar deelnemers vooral en automatisch focussen op de punten in andermans bijdrage waarmee ze het niet eens zijn.

Herken je dit in je eigen organisatie? Voor veel professionals met wie we dit bespreken, is het een 'feest' van herkenning! Toch lijkt iedereen genoeg te nemen met deze middelmatigheid. En dat terwijl we er een flinke prijs voor betalen, niet alleen qua efficiëntie, productiviteit en gemiste kansen, maar ook wat betreft engagement, wendbaarheid en creativiteit. Daarnaast hebben we te maken met concurrenten die als ze net ietsjes beter communiceren strakker binnen hun budgetten blijven, sneller met nieuwe producten op de markt komen, betere mensen kunnen aantrekken en zich wendbaarder en flexibeler kunnen positioneren in een steeds sneller veranderende wereld.

Wanneer we niet alleen de vergadering zelf, maar ook de voorbereiding, follow-up, reistijd, informele afstemming, herhaald overleg en het afhaken van medewerkers in de berekening meenemen, wordt het tijdverlies substantieel. Als we ervan uitgaan dat zo'n derde van de werkenden structureel bij dit soort ineffectieve meetings betrokken is en

er gemiddeld vier uur per week aan verliest, dan gaat het jaarlijks om ongeveer 700 miljoen verloren arbeidsuren, en dat is nog een conservatieve schatting.

## Tijdverlies en economische omvang

Nog afgezien van het productiviteitsverlies zitten de opportuiniteitskosten<sup>3</sup> van slechte communicatie hem vooral in de gemiste strategische helderheid, het uitblijven van goed onderbouwde analyses, het weglekkende vertrouwen, en gemiste kansen omdat men niet ziet wat men moet zien en daardoor niet doet wat men moet doen. Waarom komt het dan toch zo veel voor?

EEN MINDFUCK IS EEN VAAK VERWARRENDE ERVARING OF BOODSCHAP DIE JE DENKEN EN GEVOEL DOOR ELKAAR SCHUDT, WAARDOOR JE GAAT TWIJFELEN AAN JE EIGEN WAARNEMING, HERINNERINGEN OF OORDEEL. DE TERM KAN OOK VERWIJZEN NAAR MANIPULATIEF GEDRAG WAARBIJ IEMAND JE BEWUST IN VERWARRING BRENGT EN JE ZELFVERTROUWEN ONDERMIJNT.

Dit boek neemt je mee van communicatie als mindfuck – de hierboven beschreven situatie – naar communicatie als mindset. We leren je zien wat je moet zien, zodat je kunt doen wat je moet doen.

## Hoe lees je dit boek?

Dit is geen snel *how-to*-managementboek. Hoewel je het in een paar uur kunt uitlezen en er ook dan vast veel aan zult hebben, is het eigenlijke doel je via rustige reflectie en observatie een aantal blijvende inzichten over communicatie aan te reiken.

Soms gaan we dieper in op bepaalde thema's. Als je geen tijd of zin hebt in de details, geen zorgen: je hebt ze niet nodig om de kernboodschap van het boek te begrijpen. Ze kunnen je overigens wel helpen om aan de hand van echte of fictieve scenario's sommige concepten beter te herkennen in je eigen situatie. Deze verdiepingen zijn duidelijk aangegeven met 'Nerd Alerts', zodat je ze kunt overslaan als je wilt.

## Gerefereerd videomateriaal

De in dit boek genoemde websites en video's, die via QR-codes snel te vinden zijn, worden beheerd door derden. De beschikbaarheid en inhoud kunnen daarom in de loop der tijd veranderen. De auteurs en uitgever zijn niet verantwoordelijk voor de beschikbaarheid of inhoud van externe content, maar zullen er alles aan doen om de links actueel te houden.

## Over Velthoryx Inc.

In dit boek gebruiken we een fictieve organisatie, Velthoryx Inc., om te illustreren hoe mensen onder invloed van mindfucks samenwerken – of beter gezegd, niet samenwerken. Communicatie ontspoord zelden door één misverstand; meestal gaat het om een keten van aannames, interpretaties, status, belangen, onuitgesproken regels en psychologische mechanismen die elkaar versterken. Door steeds terug te grijpen op dezelfde voorbeeldorganisatie kunnen we die dynamiek stap voor stap volgen: van ogenschijnlijk kleine dwalingen tot grote effecten op de samenwerking, het vertrouwen, de besluitvorming en de executie.

## Disclaimer/voorbehoud

De bedrijven Velthoryx Inc., Redwood Bank, Syntera Dynamics en VoltWorks zijn volledig verzonnen en zijn niet gebaseerd op bestaande personen of organisaties. Alle namen, personages, organisaties, gebeurtenissen, scenario's en onderwerpen in dit boek zijn puur fictief en dienen enkel ter illustratie van veelvoorkomende patronen en valkuilen in de management- en organisatiepsychologie. Elke gelijkenis met bestaande personen (levend of overleden), organisaties, bedrijven of instellingen berust louter op toeval. Niets in deze publicatie is bedoeld als, of mag worden opgevat als, een weergave van of verwijzing naar een specifieke persoon of organisatie, noch als een poging om iemand of iets te identificeren, typeren of schaden.

We wensen je veel verwondering en leesplezier nu je zo aan hoofdstuk 1 begint!

# 1 De dode hoek van het denken

‘DE REIKWIJDTE VAN WAT WE DENKEN EN DOEN, WORDT BEPERKT DOOR WAT WE NIET OPMERKEN. EN OMDAT WE NIET OPMERKEN DAT WE IETS NIET OPMERKEN, KUNNEN WE WEINIG DOEN OM TE VERANDEREN, TOTDAT WE OPMERKEN HOE DAT NIET-OPMERKEN ONZE GEDACHTEN EN DADEN VORMT.’

– R. D. LAING<sup>4</sup>

## Niemand wilde het ... en toch gebeurde het

Er is een directievergadering bij Velthoryx Inc., een beursgenoteerd bedrijf dat technologie levert aan zowel profit- als non-profitorganisaties. Op de agenda vandaag staat Project Lark, de codenaam voor de lancering van een nieuw digitaal betaalrekeningproduct voor een van hun grootste klanten in de financiële sector, Redwood Bank.

Op de laatste slide, ‘Project Lark: Klantbeleving’, staat onderaan een punt dat als vanzelfsprekend klinkt: ‘Rekeningsaldo’s blijven indicatief tot na de go-live.’ Max, de CFO van Velthoryx, die tot dusver stil was gebleven, spreekt meteen zijn bezorgdheid uit: ‘Als klanten niet meteen het juiste saldo zien, breekt de pleuris uit! Bij een bank betekent “saldo morgen correct” voor de klant vandaag “Waar is mijn geld?”’ Dominique, het hoofd technologie, schuift zijn opmerking echter onmiddellijk terzijde als implementatiedetail: ‘We tonen eindgebruikers een tijdelijk “work in progress”-scherm; functioneel gezien is dat best practice.’ Hans, de CEO, knikt Dominique toe.

‘We willen geen achtuurjournalitem zijn, althans niet om de verkeerde reden’, hoorde een aantal deelnemers Max nog toevoegen. De vergadering liep echter al op haar einde, en Hans kreeg het gevoel dat iedereen er genoeg van had en verder wilde met de orde van de dag. ‘Staan we achter het plan, mensen? Graag snel en duidelijk antwoord, iedereen heeft het druk.’

Gijs, het hoofd sales, denkt eigenlijk dat het nieuwe product beperkt zal aanslaan bij de eindgebruikers van Redwood, maar gaat ervan uit dat hoofd marketing Sonja, die wel enthousiast is, iets ziet wat hij niet ziet. Hij stemt daarom toe. Toch heeft Sonja op haar beurt ook twijfels over de positionering, maar denkt dat omdat CFO Max overtuigd is van de winstgevendheid, dit wel een geweldig succes móét worden. Ook zij gaat akkoord.

In werkelijkheid vreest Max echter dat de marges te klein zijn om het project op een gezonde manier te runnen voor Redwood, maar hij veronderstelt dat de CEO iets ziet wat

hij niet ziet, aangezien Hans zo zeker van het project lijkt. Er is geen tijd om erin te duiken, en ook hij stemt toe.

En Hans? Die ziet aan alle gezichten dat zijn team het product en de lancering ervan grondig heeft doorgerekend en doordacht, en dat ze het met hem eens zijn. Dit wordt een successtory! De vergadering wordt afgesloten met een unaniem besluit om het project door te zetten.

Maar wat blijkt enige tijd later? Project Lark eindigt in een enorme flop. Een mislukking die niet alleen miljoenen kost, maar Velthoryx ook nog eens blijvende reputatieschade toebrengt. Ook Redwood Bank is het vertrouwen van haar eindgebruikers en aandeelhouders kwijt.

Dit is een klassiek voorbeeld van *pluralistische onwetendheid*: een situatie waarin iedereen privé twijfelt, maar publiekelijk instemt, omdat men veronderstelt dat de anderen het wél willen of wél zeker weten. Zie het volgende kader voor een reëel voorbeeld van pluralistische onwetendheid dat uiteindelijk 71 miljoen euro heeft gekost.

#### **DE MARSLANDER DIE NIEMAND DURFDE AF TE REMMEN**

In 2003 stuurde Groot-Brittannië zijn eerste eigen Marslander de ruimte in: Beagle 2, die meelifte met de Mars Express-sonde van het Europees Ruimteagentschap (ESA). Het was een prestigeproject, klein van stuk maar beladen met nationale trots. De krantenschrijvers noemden het een bewijs dat ook het Verenigd Koninkrijk een voetafdruk op de rode planeet kon achterlaten.

Binnen het projectteam leefde echter een ongemakkelijke waarheid. Ingenieurs zagen dat de lander niet intensief genoeg was getest, dat het ontwerp riskant was en dat het budget nauwelijks ruimte liet voor fouten. In een-op-eengesprekken klonk regelmatig twijfel, maar in vergaderingen werd die twijfel zelden uitgesproken. Iedereen keek naar elkaar, wachtte tot een ander zijn hand opstak, en concludeerde dat er kennelijk vertrouwen was.

Het resultaat was een façade van consensus, terwijl in werkelijkheid bijna niemand dacht dat het project zonder kleerscheuren zou slagen, maar omdat iedereen dacht dat de anderen wel overtuigd waren, bleef men stil.

Op eerste kerstdag 2003 landde Beagle 2 op Mars, maar de vreugde was van korte duur: er kwam geen signaal meer. Jarenlang bleef onduidelijk wat er was misgegaan. Pas veel later, in 2015, toonden foto's dat de lander intact was neergekomen, maar dat de zonnepanelen zich nooit volledig hadden geopend. Een klein defect had de missie geruisloos laten mislukken.

Tijdens de parlementaire enquête die voortvloeide uit dit debacle, dat 71 miljoen euro had gekost, kwam naar boven dat 'volgens de hoofdingenieur van Beagle 2, dr. Clemmet, de technische ondersteuning die van de ESA werd ontvangen vrij beperkt was. De projectmanager van Beagle 2 (...), de heer Kirk, zei dat de ESA-medewerkers met wie hij te maken had behulpzaam en enthousiast waren, maar dat "hogere managers, met één uitzondering, altijd terughoudend waren. Hun leven zou veel eenvoudiger zijn geweest als Beagle 2 veel eerder uit het Mars Express-project was geschrapt."

Je zou kunnen stellen dat Beagle 2 daarmee niet alleen een verhaal is over technisch falen, maar vooral ook een verhaal over mensen vol twijfel die hun mond niet opdedden en in plaats daarvan naar elkaar keken. Niemand wilde het feestje verstoren, niemand wilde de rol van pessimist op zich nemen. Wat overbleef, was de illusie van overeenstemming: pluralistische onwetendheid in haar zuiverste vorm.

## Hoe kon dit gebeuren?

Achteraf denk je misschien: hoe kunnen mensen zo dom zijn dat ze zoiets lieten gebeuren? Maar het punt is: **Als een keuze of een bepaalde houding voor iedereen als logisch en coherent aanvoelt, dan valt het logischerwijs niet meer op.**

Wie vandaag waarde wil leveren in het speelveld van bestuur, leiderschap en invloed, kan zich geen falende communicatie meer veroorloven. Helder, scherp en eerlijk communiceren is een onmisbare voorwaarde voor succesvolle executie. Hier is een vorm van aandacht en mentale weerbaarheid voor nodig die de mindfucks onderschept en ons immuun maakt voor bullshit, misleiding en ruis.

Dit boek gaat over de manier waarop communicatie gevormd wordt door hoe we denken, voelen en handelen, en hoe we ondanks allerlei onbewuste stoorzenders toch in staat kunnen zijn om helder te gaan communiceren.

Ons doel is niet om je te overspoelen met theorie, maar juist om je aan de hand van simpele voorbeelden op een pad van ontdekkingen en bewustwording te zetten, zodat je gaandeweg een eigen communicatiekompas kunt gaan ontwikkelen. Hiermee kun je in gesprekken bewuster gaan navigeren en de vele mindfucks die op je pad komen bewust en kundig omzeilen.

Maar pas op, dit boek wordt ook een enkele reis naar ontluistering en zelfrelative-ring. Je zult ontdekken hoe significante beperkingen in onze menselijke hardware resulteren in een enorme dode hoek in ons denken – een hoek vanwaaruit ons communiceren beïnvloed wordt zonder dat we het in de gaten hebben.

Dit gebeurt niet alleen in boardrooms. Het gebeurt in teams, tijdens beleidsvergaderingen, in relaties en in vriendschappen. We denken dat we samen in gesprek zijn, maar we luisteren vooral naar wat we denken te horen. We verwarren herkenning met begrip, onze empathie is holler dan we denken en objectief zijn we al helemaal niet. Bij elkaar leidt dit tot regelrechte ontsporingen in onze communicatie, meestal zonder dat we het überhaupt doorhebben, totdat het te laat is.

Gelukkig verschaft de wetenschap ons meer inzicht in wat zich in deze dode hoek afspeelt. Vooral de afgelopen veertig jaar heeft onderzoek aangetoond dat we niet zijn wie we denken te zijn. Pluralistische onwetendheid is dan ook geen opzichzelfstaand fenomeen, maar behoort tot een van de 180 tot dusver geïnventariseerde foutieve denkpatronen (cognitieve biases), en is een prachtig voorbeeld van hoe we onbewust beïnvloed worden zonder dat we het doorhebben. We gaan deze denkpatronen niet alle 180 individueel doornemen, maar we laten je wel de belangrijkste zien.

## Een vooruitblik in de dode hoek

Het zal je misschien verbazen als je hoort dat (neuro)psychologisch onderzoek zeer overtuigend laat zien dat het grootste deel van onze mentale processen zich buiten het bewustzijn afspeelt. Bargh en Chartrand (1999) spreken in dit verband over de *automaticity of being*: onze oordelen, keuzes en gedragingen verlopen grotendeels automatisch en onbewust.

Timothy D. Wilson (1998, 2002) noemde dit *adaptieve*, snelle, automatische deel van ons brein, dat zonder bewuste sturing enorme hoeveelheden informatie verwerkt en ons gedrag richting geeft, het *adaptieve's onbewuste*. Het fungeert als een stille regisseur: het blijft zelf vaak onzichtbaar, maar is bepalend voor hoe we keuzes maken, mensen inschatten en situaties interpreteren. Wilson schat dat 90 tot 95 procent van onze mentale activiteit onbewust verloopt.

De resultaten uit ander experimenteel onderzoek, bijvoorbeeld van Benjamin Libet (1983) en latere collega's, lijken dit te ondersteunen: hersenactiviteit die een handeling initieert, treedt al op nog voordat je je bewust wordt van de intentie om te handelen. Dit suggereert dat ons gevoel van vrije wil grotendeels volgt op processen die zich al onbewust hebben voltrokken.

Deze bevindingen, samen met nog vele andere die je in dit boek gaat ontdekken, maken duidelijk dat ons bewuste denken slechts het topje van de ijsberg vormt, gedragen door een veel grotere, onzichtbare basis van onbewuste cognitie: de dode hoek in het denken.

## ALS IETS VOOR ALLE ANDEREN SCHIJNBAAR LOGISCH EN COHERENT AANVOELT, WAAROM ZOU JE DAN JE MOND OPENDOEN?

Overall in het boek vind je QR-codes. Via deze codes kom je bij video's die iets van wat we beschrijven laten zien of verdiepen. We plaatsen ze aan het einde van bepaalde stukken. Dit is een stiekem neurowetenschappelijk trucje: door je even van context te laten wisselen, helpen we je als het ware om de resetknop van je hersenen in te drukken. Daarbij wordt je piepkleine werkgeheugen even tot rust gebracht, kan je Default Mode Network (waarover we je later meer zullen vertellen) overgaan tot snellere verwerking van eerder gelezen informatie, en kunnen je dopamine- en noradrenalinereserves weer een beetje op peil komen, terwijl je je begrip vergroot. Niet slecht, toch? Laat je dus met een gerust hart door ons afleiden!

### COLLECTIVE ILLUSIONS

Wat als 'de heersende norm' helemaal niet heerst, maar eigenlijk een illusie is die voortkomt uit collectieve beleefdheid? In bijgaande korte, ontzuchtende video laat psycholoog Todd Rose zien hoe acht wijdverspreide mythes ons beeld van 'wat mensen vinden' systematisch vertekenen. Denk aan:

- 1 het idee dat mensen status belangrijker vinden dan verbondenheid;
- 2 het idee dat we radicaler verdeeld zijn dan we werkelijk zijn;
- 3 het idee dat anderen zich laten leiden door hebzucht terwijl wijzelf morele twijfels hebben.

Het zijn overtuigingen die bijna niemand expliciet onderschrijft, maar die toch onze instituties, onze besluitvorming en ons gedrag vormgeven. En waarom? Omdat iedereen denkt dat de ánder het meent.

De grootste krachten in een organisatie zijn zelden de formele waarden (Edgar Schein<sup>6</sup> noemt ze de 'beleden waarden'), maar de misvattingen over wat sociaal gewenst is.



Wat nu volgt, is nog een goed voorbeeld van hoe onze cognities niet helemaal onder onze controle staan. Singles (én niet-singles), opgelet!

## Keuzeblindheid

Een heel ander maar treffend voorbeeld waarbij het mentale proces onzichtbaar blijft maar wel geheel ons gedrag bepaalt, is het beroemde 'keuzeblindheidexperiment' dat in 2005 werd uitgevoerd door Petter Johansson en collega's.

Dat ging zo: deelnemers kregen twee foto's van gezichten te zien en moesten aangeven welke persoon zij aantrekkelijker vonden. Nadat ze hun keuze hadden gemaakt, kregen ze de 'gekozen' foto opnieuw te zien en werd hun gevraagd waarom ze die persoon aantrekkelijk vonden. Wat ze niet wisten, was dat bij sommige trials de onderzoekers de foto's hadden omgewisseld. Verrassend genoeg merkte meer dan de helft van de deelnemers deze verwisseling niet op en gaven ze uitgebreide redenen voor hun keuze voor de (niet-gekozen) persoon.

Dit experiment toont aan dat ons brein pas achteraf verklaringen levert voor de keuzes die het heeft gemaakt (en dat je dus niet van tevoren naar een keuze toe redeneert). Het brein als 'verklaringsleverancier' zullen we terugzien in ons op een na laatste hoofdstuk.

Onze overtuiging dat we rationele denkers zijn, blijkt dus een illusie. Het lijkt erop dat we louter toeschouwers zijn van de uitkomst van ons denken; een denken dat, zoals we net al zagen, voornamelijk in de dode hoek plaatsvindt.

Via de QR-code in het navolgende kader zie je het experiment in een modern jasje dunnetjes overgedaan door de geniale illusionist Victor Mids.

#### KEUZEBLINDHEID ONDER DE ZON

In bijgaande korte video herhaalt illusionist Victor Mids het beroemde 'keuzeblindheid-experiment', op een zonovergoten plein ergens in de Cariben. Hij laat deelnemers een voorkeur uitspreken tussen twee gezichten, verwisselt vervolgens stiekem hun keuze, en niemand merkt het. Sterker nog: ze lichten doodleuk toe waarom ze de foto gekozen hebben die ze niet gekozen hebben, en laten daarmee ongewild zien hoe vanzelfsprekend wij onze eigen vergissingen verdedigen zolang we ze niet herkennen.



## Wat nou, 'communicatie'?



Laten we beginnen met het opruimen van wat oude misvattingen over communicatie. Het klassieke communicatiemodel, dat nog altijd diep in ons denken verankerd zit, is het traditionele model van Shannon en Weaver (1948), waarbij communicatie wordt voorgesteld als een lineair overdrachtsproces: een zender brengt een boodschap over op een ontvanger. Ruis ontstaat als externe verstoring van dat proces; denk aan een slechte verbinding, lawaai of interpretatieverschillen. Dit inmiddels bijna tachtig jaar oude model leeft ook in onze tijd voort, in trainingen, gesprekken en beleid, alsof helderheid vooral een kwestie is van goede formulering en aandachtig luisteren.

## 2 De illusie van luisteren

‘EEN VLIEGTUIG ONTWORPEN DOOR CLOWNS,  
DIE ONDER TOEZICHT STAAN VAN APEN.’

– Voormalig werknemer van Boeing, naam onbekend.

Op 29 oktober 2018 steeg Lion Air-vlucht 610 op vanaf het vliegveld van Jakarta. Nog geen dertien minuten later stortte het toestel neer in zee. 189 mensen waren op slag dood. Vijf maanden later gebeurde hetzelfde met Ethiopian Airlines-vlucht 302: nog eens 157 doden. Beide keren ging het om hetzelfde type vliegtuig: de nieuwe Boeing 737 MAX.

Al snel bleek de oorzaak van beide crashes een stukje software te zijn, het Maneuvering Characteristics Augmentation System, kortweg MCAS. Dit programma drukte de neus van het vliegtuig automatisch naar beneden om te voorkomen dat het toestel zou opstijgen onder een te hoge hoek. Op papier klinkt dit als een slim idee, maar het vertrouwde volledig op één enkele sensor. Als die verkeerde data zou aanleveren, zou MCAS het vliegtuig de grond in kunnen sturen. En dat was precies wat er gebeurde.

Wat dit verhaal schokkend maakt, is niet alleen het falen van de techniek, maar vooral de weigering van veel mensen om te luisteren. Want er waren waarschuwingen volop. Testpiloten hadden in simulaties al ervaren hoe lastig het was om met MCAS te vliegen, en ook ingenieurs hadden alarm geslagen. In interne e-mails hadden medewerkers hun zorgen gedeeld, waarbij iemand zelfs schreef: ‘Dit vliegtuig is ontworpen door clowns, die onder toezicht staan van apen.’

Boeing noteerde die zorgen. Managers bespraken ze. Formeel werd er dus ‘geluisterd’. Maar de signalen werden telkens afgezwakt of ingekapseld in de taal van risicomanagement en marktlogica: het risico zou ‘aanvaardbaar’ zijn, ‘beheersbaar’, ‘geen showstopper’. Wat op luisteren leek, was in feite selectief horen.

De druk om de 737 MAX snel te certificeren, om Airbus bij te benen in de concurrentiestrijd, deed de rest.

Het resultaat: twee toestellen die zichzelf de grond in boorden, 346 mensenlevens uitgewist. Een bedrijf dat in plaats van vertrouwen een wereldwijde vertrouwenscrisis oogstte, en een reputatieschade die hen decennialang zou blijven achtervolgen.

Hier begint de illusie van luisteren.

## Gewoon beter luisteren?

Gebrekkig luisteren komt helaas maar al te vaak voor. We ervaren dagelijks dat andere mensen slecht luisteren, en in communicatietrainingen is het meest gehoorde advies dan ook: je moet beter luisteren!

Zelden klinkt een advies zo welwillend en tegelijk zo ongrijpbaar als het verzoek om 'beter te luisteren'. Het wordt met een zekere vanzelfsprekendheid uitgesproken, alsof echt luisteren een kwestie is van iets meer aandacht, een tikje meer wilskracht, een kleine interne aanpassing. Maar wie zich dan daadwerkelijk voorneemt om aandachtig te luisteren, merkt al snel dat deze ogenschijnlijk eenvoudige daad verrassend veel inspanning vraagt.

## We verwarren herkenning met begrip

In trainingen vragen we deelnemers weleens om de woorden van hun gesprekspartner letterlijk, woord voor woord, in hun hoofd te herhalen. Wat begint als een oefening in precisie, eindigt niet zelden in mentale uitputting. Het is een stille confrontatie met de beperktheid van onze mentale vermogens.

Luisteren vereist veel meer inspanning dan we op het eerste gezicht zouden denken, wederom iets wat duidelijk wordt als de trainer dezelfde deelnemers onverwachts vraagt een andere deelnemer samen te vatten. De meeste mensen schrikken zich dan een hoedje, bang dat iedereen zal zien dat ze niet zorgvuldig genoeg hebben geluisterd. En die angst is niet onterecht, want het lukt ze meestal ook niet. Zoals we in hoofdstuk 1 al aangaven, heeft dit meer te maken met ontwerpfouten in de *wetware*<sup>10</sup> dan met een gebrek aan motivatie of wilskracht. Ook mensen die ervan overtuigd zijn dat het hen wel gaat lukken, laten verrassend teleurstellende resultaten zien.

Dit werd trouwens al decennia geleden aangetoond door Nichols en Stevens, in hun boek *Are You Listening?* (1957). Zij ontdekten een merkwaardige discrepantie tussen de subjectieve beleving van luisteren en het objectieve vermogen om iemands woorden te reproduceren: mensen dachten zo'n 70 tot 80 procent van een boodschap te kunnen onthouden, terwijl ze in werkelijkheid niet verder kwamen dan 25 procent. We verwachten van onszelf én van elkaar dat we veel beter luisteren dan we daadwerkelijk doen, en we eisen van onszelf en anderen dat we beter luisteren.

ORDEELLOOS LUISTEREN: EEN NOBEL, MAAR HOPELOOS STREVEN.

ORDELEN IS EEN ONLOSMAKELIJK ONDERDEEL VAN LUISTEREN.

## Wat is luisteren?



Recentere studies bevestigen dat luisteren meer is dan het opnemen van geluidsgolven: Worthington, Bodie en Fitch-Hauser (2024) beschrijven luisteren als een cognitief gelaagde bezigheid die interpretatie, contextbegrip en empathische afstemming vereist. Een luisteraar is geen neutrale ontvanger, maar een actief, betekenisvormend subject, dat voortdurend bezig is met het decoderen van woorden, intonatie en stiltes.

Maar wat gebeurt er precies als we klanken decoderen, en waarom vallen we door de mand zodra we moeten aantonen dat we luisterden? Tijd om er iets dieper op in te zoomen en de hersenmagie te begrijpen die ons in staat stelt om betekenis aan klanken te verlenen.

### Top-down- en bottom-upverwerking

Luisteren volgt een zogenoemde top-downverwerking van informatie. Dat betekent dat je hersenen niet afgaan op wat je zintuigen registreren (de ruwe input), dit interpreteren en er vervolgens betekenis aan verlenen (bottom-up), maar dat ze die informatie meteen beginnen aan te vullen en te interpreteren met behulp van je bestaande kennis, verwachtingen en ervaringen (top-down). Je ben dus geen neutrale ontvanger, al voelt het wel zo.

JE BREIN IS EEN OUDE RODDELTANTE: HET HOORT TWEE ZINNEN EN VULT DE REST VAN HET VERHAAL ZELF MAAR IN.

TOP-DOWN PROCESSING IS DIT PROCES AAN HET WERK. HET IS SNEL EN VOELT WAAR AAN, MAAR IS VERRE VAN BETROUWBAAR.

Luisteren begint dus met het registreren van geluidsgolven, die via het auditieve systeem worden omgezet in neurale signalen. Die signalen worden herkend als spraak en omgezet in woorden en zinnen via fonologische, lexicale en syntactische verwerking.

Wanneer deze taalelementen vastgehouden en verwerkt worden in het piepkleine werkgeheugen en vervolgens worden gekoppeld aan bestaande concepten en ervaringen, krijgt het geluid pas echt betekenis. Dit laatste is een cruciaal aspect van luisteren. We luisteren niet als een bandrecorder, maar vergelijken wat binnenkomt met onze bestaande concepten en ervaringen. En dit vergelijken maakt dat we ook automatisch waarde toekennen en dus ook oordelen vormen over hetgeen we horen.

De verwerking van wat we horen, moet ook nog eens de competitie aangaan met andere cognities in het werkgeheugen, en omdat dat laatste zo klein is, is er vaak sprake van informatieverwerkingscompetitie. Denk bijvoorbeeld aan intrusieve gedachten als je met je collega in gesprek bent ('Wat een gek pak', 'Zij beweegt haar mond zo raar als ze praat') die om jouw aandacht vechten met de inhoud van wat je hoort.

Het werkgeheugen is ook erg gevoelig voor stress (zowel chronische als acute), slaapgebrek of cognitieve vermoeidheid (het doen van een moeilijke taak), je suikerspiegel, je hormonen, somatische input ('Wat kriebelt die trui toch', 'Wat is het koud in deze zaal') en herinneringen ('Hij gebruikte laatst ook al die gekke uitdrukking').

Het is dus maar al te makkelijk om wat er gezegd wordt verkeerd te verstaan of verkeerd te interpreteren. (Wellicht schiet het gesprek van Dominique en Sonja je te binnen, die elk in hun eigen wereld gevangen bleven.)

Wat binnen het bestaande mentale kader past, wordt begrepen. Wat daar te veel van afwijkt, wordt vaak niet volledig verwerkt, genegeerd of wordt stilzwijgend hervertaald naar iets wat wél aansluit.

Zo vertelde een familielid dat in een asielzoekerscentrum werkte over een vluchteling die erg gechoqueerd was toen hij erachter was gekomen dat wij in Europa honden en katten in blik aten. Hij had dat immers zelf gezien in de supermarkt ... Dit misverstand lijkt trouwens vaker voor te komen, niet alleen in Nederlandse azc's, maar zelfs in Springfield, Ohio, in de vs. (Althans, als we president Trump in bijgaand filmpje moeten geloven.)



Luisteren is dus geen neutrale opname van wat er gezegd wordt, maar een actief herkenningproces: je brein zoekt voortdurend naar overeenkomsten tussen de input en wat al bekend, vertrouwd of plausibel voor je is. Deze actieve reconstructie valt mogelijk voor iedereen anders uit. Het lijkt misschien nog wel het meest op het bladeren door een individuele en deels persoonlijke kaartenbak<sup>11</sup> van ervaringen en betekenissen.

## De 'mentale kaartenbak'

'Communicatie': een woord met een ogenschijnlijk duidelijke definitie. Zodra iemand het uitspreekt, klapt de mentale kaartenbak in de dode hoek open. In milliseconden komt er een kaart tevoorschijn, opgebouwd uit tal van eerdere opgeslagen associaties en verwachtingen. De betekenis van het woord dringt zich ineens aan je op. Je *ervaart* betekenis, en voor jou gaat het dan wellicht over *informatieoverdracht*. Of misschien over *feedback*. Of *luisteren*. Misschien ervaar je dat communicatie superbelangrijk is, of vind

je het belang ervan juist overdreven. Wat je echter niet doet, is *twijfelen* aan de betekenis die automatisch in je is opgekomen.

In de psychologie heet dit fenomeen naïef realisme, wederom een cognitieve bias, die inhoudt dat je je niet kunt voorstellen dat de wereld zoals jij die ervaart in al zijn totaliteit, een – in de dode hoek – geconstrueerde realiteit is.

EEN GEDACHTE KOMT IN JE OP. NET ZOALS EEN BEELD,  
EEN HERINNERING, EEN GEVOEL.

Het is pas als we actief onze ervaringen opmerken, observeren, erover reflecteren en deze toetsen aan informatie van buiten onszelf, dat we deze kunnen bijstellen.

In die zin verschillen we niet fundamenteel van mensen die in een waan gevangen zijn of hallucineren. Bij mensen die hallucineren, werkt dit mechanisme voor realiteitstoetsing onvoldoende: interne prikkels worden ten onrechte ervaren als externe, zintuiglijke ervaringen. Dit hangt nauw samen met zogenoemde *bronmonitoringfouten*, waarbij men de oorsprong van een gedachte of herinnering verkeerd toeschrijft (Johnson, Hashtroudi & Lindsay, 1993).

## Betekenis verlenen: voluit automatisch

Stel, je hoort een manager tijdens een vergadering zeggen: ‘We moeten dit plan van aanpak onmiddellijk uitvoeren.’ Als een nieuwe stagiair dit zou zeggen, zou je kunnen denken: ‘Naïef, hij begrijpt de complexiteit nog niet.’ Maar als een ervaren directeur dit zou zeggen, denk je misschien eerder: ‘Doortastend, zij weet wat er moet gebeuren!’

Als je bij het eerste voorbeeld bij de ‘hij’ en de ‘zij’ even moest schakelen, dan zie je hoe cognitieve biases en schema’s tijdens het luisteren automatisch door je hersenen worden inzet. Je kaartenbak is dus een cultureel geladen systeem van schema’s, heuristische en contextgevoelige oordelen dat bij elk woord, bij elk gebaar op zoek gaat naar de best passende interpretatie, een die jij meteen herkent.

En zo kan het zijn dat twee gesprekspartners hetzelfde woord gebruiken, maar ieder een andere kaart uit zijn of haar dode hoek ontvangt.

Juist dat onderscheid tussen herkenning en werkelijk begrijpen raakt aan wat David Bohm (zie hoofdstuk 1) beschrijft als het hart van echte communicatie: het gezamenlijk onderzoeken van betekenis, in plaats van het snel en automatisch invullen ervan.

## Van reflex naar reflectie

Bohm nodigt ons uit om meer tijd te steken in het onderzoeken van het perspectief van de ander. Hij wil dat je je denkreflexen vertraagt. Dat je jezelf de vraag durft te stellen: ‘Wat zou deze persoon precies bedoelen?’ Hiervoor moet je loskomen van je automatische reflexen (‘Ik zie al waar dit naartoe gaat’) en schakelen naar een onderzoekende houding: ‘Wat wordt er precies bedoeld?’, ‘Wat staat er bij die ander op de kaart?’ Dit lijkt een kleine mentale beweging, maar het is in feite een grote overstap van reflex naar reflectie: niet meer automatisch invullen, maar gericht onderzoeken.

Dit zorgt natuurlijk voor vertraging, maar bovendien voelt het vaak volledig overbodig, omdat we bijvoorbeeld bij het woord ‘communicatie’ oprecht denken dat we heus wel weten wat daarmee bedoeld wordt. En precies daar ligt een kernpunt dat ook in veel communicatietrainingen over het hoofd wordt gezien: technieken als concretiseren of doorvragen zijn waardevol, maar ze krijgen pas betekenis als iemand überhaupt waarneemt dát er iets te bevragen valt. Je gaat geen vragen stellen als je geen antwoorden zoekt.

‘TWIJFEL IS EEN ONAANGENAME TOESTAND,  
MAAR ZEKERHEID IS BELACHELIJK.’

– VOLTAIRE

Tijdens het spreken en luisteren gebruiken we woorden dus alsof hun betekenis vastligt, terwijl ze in werkelijkheid aan persoonlijke interpretaties gebonden zijn. Een beleidsadviseur zegt in een ambtelijk overleg: ‘We moeten dit goed communiceren.’ Hij bedoelt: tijdige en duidelijke informatievoorziening. De bestuurder hoort: ‘We moeten het zo framen dat er draagvlak ontstaat.’ De communicatieadviseur denkt: ‘We moeten de kernboodschap emotioneel laten resoneren.’

Maar daarnaast is de betekenis van woorden ook afhankelijk van de context waarbinnen ze worden gebruikt. Zoals de Oostenrijks-Britse filosoof Ludwig Wittgenstein opmerkte: ‘De betekenis van een woord zit niet in het woord zelf en is zelfs niet alleen afhankelijk van je referentiekader, maar is sterk afhankelijk van het gebruik ervan binnen een taalspel, binnen een specifieke situatie, met specifieke verwachtingen.’

In een teamoverleg kan het woord ‘communicatie’ bijvoorbeeld betekenen: ‘elkaar tijdig informeren’. In een coachingsgesprek betekent het ‘afstemmen op gevoel’ en in een politieke speech ‘de beeldvorming regisseren’. Hetzelfde woord, maar steeds een ander spel, andere regels, andere impliciete doelen, andere gevoeligheden.

# 7 De illusie van ons eigen gelijk

‘HET VERTROUWEN DAT MENSEN HEBBEN IN HUN OVERTUIGINGEN IS GEEN MAATSTAF VOOR DE KWALITEIT VAN HET BEWIJS, MAAR VOOR DE SAMENHANG VAN HET VERHAAL DAT DE GEEST HEEFT WETEN TE CONSTRUEREN.’

– DANIEL KAHNEMAN (2011)

## De Grote Gelijk-Test

We beginnen dit hoofdstuk met een twintig seconden durend experiment waarvan jij deel zult uitmaken. Pak een potlood en geef bij elke vraag hieronder een antwoord in de vorm van een interval, waarbij je minimaal negentig procent zeker bent dat het juiste antwoord ertussen valt. Je hoeft dus niet precies te weten wanneer bijvoorbeeld Bach geboren is, maar je moet een periode kiezen waarvan je bijna zeker weet dat het juiste jaartal daar ergens binnen ligt. Klaar? Komt ie!

Vragen:

Vraag	Tussen ... en ...	Antwoord van pag. 124
1 In welk jaar werd Johann Sebastian Bach geboren?		
2 Hoeveel inwoners had Nederland op 1 december 2025?		
3 Wanneer werd de slavernij in Nederland afgeschaft?		
4 Hoeveel keer past de aarde in Jupiter?		
5 Op welke datum vielen Amerika en Israël Iran aan?		
6 Hoeveel talen zijn er volgens UNESCO?		
7 Wat is de afstand in kilometers tussen Amsterdam en Helsinki?		
8 Hoeveel toetsen heeft een standaard piano?		
9 Hoeveel synaptische verbindingen heeft het gemiddelde menselijk brein?		
10 Wanneer werden de reizen van Marco Polo op schrift gesteld?		

Toets nu je antwoorden met die op pagina 124. Als je inschattingen goed waren, zouden 9 van de 10 antwoorden binnen de jouw gekozen marges moeten vallen.

Ontnuchterend? Maak je geen zorgen, uit ervaring weten we dat de meeste mensen niet verder komen dan 2 of 3 correcte inschattingen, en dat de meesten hun marges veel te krap inschatten. Ze zijn te zeker van hun zaak. Ze denken dat ze ruim gokken, maar

in werkelijkheid onderschatten ze hoe weinig ze werkelijk weten, zelfs als ze vooraf gewaarschuwd zijn.

Je hebt zojuist iets belangrijks geleerd: deze test meet niet wat je weet, maar hoe snel je brein zekerheid verwacht met kennis. We schatten onze marges te krap in, niet omdat we dom zijn, maar omdat zekerheid prettig voelt: het geeft rust, status en het idee dat je grip hebt op de wereld.

Hier begint de illusie van ons eigen gelijk.

Dit hoofdstuk gaat niet over domme mensen met foute ideeën. Het gaat over iets subtielers: de illusie dat ons gelijk vanzelfsprekend is. Onze 'zekerheid' voelt als kennis, maar deze 'kennis' is vooral het gevoel van de beloning dat een verhaal 'klopt' in ons hoofd. Of de gegevens juist zijn, is een tweede.

## Wat is de overmoedsbias?

De *overmoedsbias* is onze neiging om te veel te vertrouwen op de juistheid van onze eigen oordelen, kennis of voorspellingen, zelfs als dat niet wordt ondersteund door objectief bewijs. In de literatuur wordt deze bias meestal onderverdeeld in drie vormen:

- 1 *Overschattingsbias*: je gelooft dat je beter bent dan je werkelijk bent, bijvoorbeeld dat je een boek in drie maanden kunt afronden terwijl het er vijf blijken te zijn. *'Tennisers denken dat ze zo goed zijn als hun beste slag'* (Gehoord op de TC Kattenlaan in Amsterdam ...)
- 2 *Overplacement Bias* (Geen Nederlandse vertaling beschikbaar), of het beter-dan-gemiddeld-effect: geloven dat je gemiddeld beter bent dan anderen, bijvoorbeeld als je denkt: 'ik rijd bovengemiddeld'; iets wat statistisch onmogelijk is als bijna iedereen dat vindt.
- 3 *Overprecisiebias*: te zeker zijn van de juistheid van je overtuigingen of voorspellingen, bijvoorbeeld een veel te smal betrouwbaarheidsinterval geven voor een aandelenkoers, dat achteraf fout blijkt.

In het bedrijfsleven leidt de overmoedsbias ertoe dat besluitvormers risico's onderschatten en alternatieve (zelfs mogelijk kostenefficiëntere) perspectieven negeren, met als gevolg dat een investering of project mislukt. In de beleggingswereld uit het zich in te agressieve strategieën (zie het voorbeeld van de svb in het kader op pagina 117), In het dagelijks leven verkleint de overmoedsbias het gevoel van urgentie en je bereidheid om feedback van anderen te zoeken, met als gevolg dat je de gevoelens of behoeftes van je naasten onderschat.

Het kan dus tragisch aflopen als de overmoedsbias in organisaties niet wordt erkend. Als hij met politieke macht in aanraking komt, kan de bias tot miljoenen slachtoffers leiden. Sla een willekeurig geschiedenisboek open en je ziet de tragische gevolgen ervan tussen elke regel staan.

### **CASUS: DE INVAL IN IRAK (19-20 MAART 2003)**

De Amerikaanse inval in Irak van 2003 en het daaropvolgende project om in het land een democratische regering op te zetten, vertoont alle klassieke trekken van de overmoedsbias.

Beleidsmakers overschatten hun vermogen om snel en goedkoop een regime te vervangen en een stabiele democratie te vestigen (onder andere het idee dat de Amerikaanse troepen als 'bevrijders' zouden worden ontvangen en dat olie-inkomsten de wederopbouw zouden bekostigen). Ze vernauwden hun aannames (bijvoorbeeld hun schatting van het benodigde aantal troepen en de tijd die het zou kosten om de orde te herstellen) en negeerden kritische signalen: het onderzoek van de Britse Chilcot-commissie concludeerde later dat de voorbereiding op de post-Saddam-fase 'volstrekt ontoereikend' was, precies wat je krijgt wanneer overmoed de realiteitscheck overstemt.

#### **Gevolgen en slachtofferaantallen**

De combinatie van de overschattings- en overprecisiebias droeg bij aan staatsverval, burgeroorlogsdynamiek en een jarenlange nasleep van geweld (waaronder de opkomst van de Islamitische Staat en het verder destabiliseren van een regio waar geweld de laatste eeuw schering en inslag was). Wat de menselijke slachtoffers betreft, lopen de schattingen uiteen. Het exacte cijfer blijft betwist, maar duidelijk is dat overmoed hier in elk geval honderdduizenden doden heeft gekost.

Mensen vertonen een sterkere overmoedsbias als ze te maken hebben met onzekerheid, spanning en tijdsdruk, omdat we juist *dán* meer gaan steunen op onze intuïtie (Kahnemans snelle Systeem 1-denken; zie hoofdstuk 1), terwijl het langzame, kritische denken (Systeem 2) steeds minder in actie komt. Dit komt doordat emoties, heuristieken en gebrekkige zelfreflectie de rem op ons automatische denken steeds verder wegnemen.

Met het verschuiven van deze balans ontstaat er een positieve bekrachtiging richting een ramp: overmoed wordt telkens beloond, tot er schijnbaar plotseling en onverwachts een grote negatieve gebeurtenis plaatsvindt. Achteraf bezien blijkt die gebeurtenis bijna altijd voorspelbaar: denk aan een project dat ineens helemaal fout begint te lopen,

of een cruciale werknemer die ‘opeens’ haar ontslag aankondigt. In de huiselijke sfeer kun je denken aan de partner die ‘opeens’ vertrekt omdat hij of zij niet nóg langer wilde wachten op een verbetering in de relatie. Om maar niet over het klimaat te beginnen.

## Vanuit neuropsychologisch perspectief

Vanuit neuropsychologisch perspectief is er een kernmechanisme dat hieraan ten grondslag ligt: de botsing tussen Kahnemans Systeem 1 en Systeem 2. De activiteit van Systeem 1 is sterk verbonden met hersengebieden die betrokken zijn bij emotionele en gewoontematige reacties, terwijl Systeem 2 verantwoordelijk is voor langzamer, bewuster denken, zoals redeneren, zelfcontrole en het signaleren van fouten.

Als er sprake is van een overmoedsbias krijgt het brein een kleine ‘kick’ van voldoening als je ervaart dat je gelijk hebt, zelfs als dat onterecht is. Die feedbackloop ontmoedigt diepere analyse door Systeem 2. Tegenspraak voelt dan als aanval, twijfel verdwijnt en onze overtuigingen worden sterker.

Dit gebeurt nog sneller als tegenspraak de identiteit of groepsidentiteit van de ander aantast.

### **VELTHORYX INC., WAAR ZEKERHEID VOELT ALS COMPETENTIE**

Bij Velthoryx Inc. vindt een investeringsvergadering plaats over de vernieuwing van het ERP-systeem<sup>51</sup> van het bedrijf, een investering van circa elf miljoen euro. Bij dit soort projecten wordt bijna altijd een implementatiepartner in de arm genomen, omdat de complexiteit groot is en de organisatie zelden genoeg mensen of kennis heeft om het alleen te doen. Dat maakt de kernvraag meteen spannend: begrijpt de partner onze processen, en kunnen wij zelf goed genoeg inschatten wat we straks onder ‘goed’ verstaan? Die onzekerheid verdwijnt niet na de start: tijdens de implementatie duiken er steeds nieuwe vragen op (processen, data, koppelingen), waardoor projecten vaak duurder worden en langer duren dan gepland.

Vandaag bespreekt Velthoryx daarom vooral het contractmodel: zullen ze tekenen voor een *time & materials* (uurtje-factuurkje, met oplopend kostenrisico bij projectvertraging) of een *fixed fee* (vaste prijs, maar met strakke scope en beperkte wijzigingen, waardoor het project kan vastlopen als het niet aansluit bij de gebruikers). Om vertrouwen te creëren, verzorgen partners vaak een korte proof-of-concept of demo, om te laten zien dat het uiteindelijke product goed aansluit bij de behoefte van de klant.

Om de tafel zitten Hans, Max, Dominique, Simon (projectleider), Caroline (van Legal) en Sebastiaan (hoofd inkoop). Het partnercontract is al meerdere malen rond de tafel gegaan

en iedereen heeft er een mening over. De meeting loopt wat stroef en de klok tikt: morgen loopt het voorstel met onderhandelde korting af.

Max fronst. 'Hans' planning is te optimistisch. Uurtje-factuur is een open eind. Eén tegenvaller en we lopen meteen uit het kostenplaatje.'

Dominique blijft rustig. 'Wachten kost ons ook geld, Max. De partner staat klaar en de korting loopt morgen af. Als we nu niet beslissen, betalen we de vertraging zelf.' Hij leunt richting Hans. 'Ik zeg tekenen; time & materials is prima haalbaar, en we zijn goedkoper uit als we sneller overschakelen op het nieuwe systeem.'

Hans leunt naar voren. 'Simon, heel kort: wat leveren ze?'

'De kernmodules, migratie, training en koppelingen met andere systemen', zegt Simon. 'Hun proof-of-concept was prima, en we verwachten geen echte leercurve.'

Sebastiaan schuift het contract van zich af. 'Zonder kostenplafond geven we ze een blanco cheque. Ik wil *change control* die precies vastlegt hoe we met veranderingen in het systeem zullen omgaan, én een kostenlimiet.'

Caroline knikt. 'En ik wil hardere afspraken over de levering van het project: leveringsmijlpalen, boetes bij late oplevering, dataprivacy, auditrecht op het project en een stopknop, zodat we eronderuit kunnen. Anders teken ik niet.'

Dominique wijst naar het contract. 'Fixed fee klinkt veilig, maar je betaalt er later voor via "aanpassingswerk". Mijn voorstel: uurtje-factuur met *soft cap* (een bewaakt kostenplafond) en een reviewmoment halverwege het project.'

Max: 'Dan wil ik een buffer, wekelijkse rapportage en stoprecht zodra we over de cap dreigen te gaan.'

Dominique haalt zijn schouders op. 'Prima. Maar dan niet doen alsof dit zonder pijn kan.'

Hans knikt al. 'Besluit: we volgen Dominique. Soft cap, review en Max' waarborgen erin. Dominique is eigenaar.'

Alles werd gedegen en gedetailleerd in de vergaderingsnotulen opgenomen en met iedereen prompt gedeeld. Een woord ontbrak, eentje die op Max's notepad omcirkeld stond: *leercurve* ...

De collectieve zekerheid in het MT groeide naarmate de twijfel uit de ruimte werd verdreven (illusie van controle en begrip) en het systeem werd aangeschaft.

Twee jaren later wist niemand meer wie er inhoudelijk gelijk had, maar iedereen herinnert zich wie er die dag van Max 'won': Dominique. Zijn 'Executive Presence'-training maakte dat hij met zijn aura van competente autoriteit haast geen pushback meer kreeg over zijn zekerheden (die vooral aannames waren). Zijn 'zekerheidsstrucje' strooide iedereen zand in de ogen, en de gevolgen voor Velthoryx waren desastreus.

## Epiloog

Velthoryx zit momenteel nog *steeds* in 'fase 1' van hun ERP-vernieuwingproject, een project dat allang afgerond had moeten zijn. De teller staat ruim voorbij de soft cap, maar ja, die was nu eenmaal soft. En het totale budget? Dat is inmiddels al verdubbeld, maar officieel 'binnen bandbreedte'. Max' zorgen over de *leercurve* leken niet ongegrond.

Dominique is allang weg bij Velthoryx, op eis van de raad. Simon mocht wel blijven, om de nieuwe CTO te helpen de troep op te ruimen. Hans is een stuk grijzer geworden en spendeert veel tijd met het geruststellen van de raad en Velthoryx' aandeelhouders over de alsmaar olopende operationele kosten.

Was Hans minder onder de indruk van Dominique geweest, dan was zijn denkproces scherper gebleven en had hij zijn Systeem 2 vaker ingeschakeld. Het was tenslotte de derde implementatie in zijn carrière als CEO ...

## Charisma als paard van Troje

Twijfel, complexiteit en incongruentie prikkelen Systeem 2. Charisma en intellectuele dominantie daarentegen werken als een snelkoppeling naar Systeem 1: we lezen zekerheid (zowel van onszelf als van anderen) als competentie, en hechten automatisch minder belang aan onze twijfelsignalen.

In de psychologie valt dit soort gedrag onder status-/signaalwerking (verwant aan de autoriteitsbias en het halo-effect): wie overtuigend overkomt, krijgt sneller gelijk, en verhoogt daarmee zijn status, waardoor haar uitspraken *nóg* minder kritisch worden bevraagd. Dat vergroot de kans op overmoedsbias: subjectieve zekerheid reduceert angst, dempt tegenspraak en verkleint de neiging om alternatieven te onderzoeken.

Ook *high-powered* executives worden hierdoor weleens slachtoffer van hun eigen charisma: doordat ze weinig twijfelsignalen afgeven en onbewust de kritische houding van anderen uitschakelen, realiseren ze zich niet dat de instemming die hen ten deel valt niet altijd gebaseerd is op kritisch meedenken.

In het voorbeeld hierboven leunde Hans op Dominiques zekerheid in plaats van diens plan verder uit te diepen, wat precies *dé* voedingsbodem was voor het latere fiasco.

## Het misverstand van discussie

In trainingen, maar ook daarbuiten, duikt de illusie van gelijk voortdurend op. Een veelgehoorde verzuchting in de training Meesterlijk Beïnvloeden is: 'Ik wéét dat ik gelijk heb, maar hoe krijg ik het ook?' Of de klassieker: 'Het zou toch om de inhoud moeten gaan?' Wat meestal bedoeld wordt, is natuurlijk: 'Het zou om mijn inhoud moeten gaan.'

De frustratie is invoelbaar. Een overtuiging voelt vaak net zo vanzelfsprekend als dat morgen de zon weer opkomt. Je voelt geen interne urgentie om jezelf tegen te spreken, maar wel een sterke drang om de ander te overtuigen. Vandaar dat discussie in organisaties bij uitstek de methode is om besluiten te forceren, omdat het altijd de *ander* is die overtuigd moet worden.

Het perspectief van een overtuiging die een andere overtuiging ontmoet, is de ander de les te lezen: een overtuiging is een gesloten conclusie waarbij men ook niet meer op zoek gaat naar de falsificatie van diens eigen conclusies. Daarom wordt Systeem 2 niet echt ingezet, en is het denken gericht op het produceren van strategieën die tot gelijk krijgen moeten leiden. Met andere woorden: als je denkt gelijk te hebben, volgt daaruit dat je dan ook probeert gelijk te krijgen.

## Van overmoedsbias naar mening, naar overmoedsbias

De overmoedsbias verschuift onze natuurlijke menselijke houding van nieuwsgierigheid naar zekerheid en laat snelle intuïties stollen tot stellige meningen. We selecteren bevestigend bewijs, wuiven tegenspraak weg en vernauwen onze onzekerheidsmarges. Het resultaat is veel discussie maar weinig bijstelling.

'DE GROOTSTE MISLEIDING VAN MENSEN  
ZIT IN HUN MENINGEN.'  
- LEONARDO DA VINCI<sup>52</sup>

Da Vinci's citaat hierboven is een waarschuwing voor hen die blindelings varen op de dode hoek van hun denken. Voor hen die onbewust en met trots afscheid nemen van het kleine beetje vrije wil dat hen nog kon helpen om dichterbij de waarheid te komen. En er zijn erg veel meningen. (Er is in onze ervaring geen werelddeel te vinden waar taxichauffeurs minder weten over maatschappelijke problematiek dan de gemiddelde hoogleraar sociologie.)

## Over de auteurs

JORIS TEEUWEN is executive coach, therapeut en auteur. Hij werkt met leiders en senior professionals en helpt hen hun zelfkennis en effectiviteit te versterken, zodat zij met meer daadkracht en precisie kunnen communiceren en handelen.

Zijn achtergrond in psychotherapie, zijn Executive MBA en zijn ervaring in senior HR-rollen binnen Fortune 500-organisaties geven hem een uniek perspectief. Vanuit die combinatie begeleidt hij leiders bij complexe integratieprocessen, organisatiecultuurontwikkeling, opvolgingsvraagstukken en Cultural Due Diligence bij fusies en overnames.

Joris werkte in Europa, de Verenigde Staten, Latijns-Amerika en Azië. Hij groeide op in Frankrijk, spreekt vijf talen vloeiend en bracht het grootste deel van zijn leven buiten Nederland door. Die internationale oriëntatie verdiept zijn sensitiviteit voor taal, cultuur en menselijke dynamiek en vormt een wezenlijk onderdeel van zijn werk in diverse internationale contexten.

Kenmerkend voor zijn benadering zijn empathie, zorgvuldigheid en scherp onderscheidingsvermogen. Hij heeft oog voor de persoonlijke geschiedenis van mensen, maar blijft in zijn coaching pragmatisch en resultaatgericht. Zo helpt hij cliënten helder te zien wat wezenlijk is om effectief in beweging te komen.

Vandaag de dag woont en werkt Joris in het Atlantisch regenwoud buiten São Paulo, Brazilië, waar hij zijn online praktijk voert.

[coachingandtherapy.org](http://coachingandtherapy.org)

JOB BOERSMA is psycholoog, auteur, trainer en keynote spreker. Hij werkt met grote profit- en non-profitorganisaties, waarbij hij bestuurders, directies en onderhandelaars helpt de regie en impact op hun communicatie te vergroten.

Een belangrijk deel van zijn dagelijks werk is het helpen met sturen op besluitvormingskwaliteit, onderhandelingsresultaten optimaliseren, cultuurverandering bewerkstelligen en het helpen afstemmen tussen boodschap en publiek.

Naast het ontwikkelen van zelfinzicht begeleidt hij zijn klanten in het versterken van kernvaardigheden op het gebied van strategische communicatie, zodat zij met meer regie, vertrouwen en impact kunnen handelen in hun belangrijkste gesprekken.

Kenmerkend voor zijn benadering zijn psychologische precisie, epistemische scherpte en betrokkenheid. Job zet graag deelnemers op scherp door het onderzoeken van aannames, vertekeningen en onderstromen. Hij stelt liever ontregelende vragen dan dat hij modellen toevoegt die meer beloven dan ze waar kunnen maken.

Job is coauteur van de bestsellers *Ik weet dat u liegt* en *Harder praten helpt niet*. Hij groeide op in Friesland en woont in Amsterdam. Hij is getrouwd met Wieke en vader van twee dochters, Dauwke en Julie.

[www.jobboersma.nl](http://www.jobboersma.nl)

**Wat als communicatie al ontspoord nog voordat het eerste woord is gevallen? Wat als er in je bewustzijn een enorme dode hoek bestaat van waaruit je denken en communiceren worden gestuurd, zonder dat je het doorhebt?**

Met scherpe voorbeelden uit organisaties en het dagelijks leven leggen Job Boersma en Joris Teeuwen bloot hoe gesprekken voortdurend worden beïnvloed door blinde vlekken in ons denken, en hoe dat leidt tot gemiste kansen, falend leiderschap en schijnbaar logische ontsporingen. Met inzichten uit de psychologie en neurowetenschap ontrafelen zij de verborgen mechanismen achter mislukte én schijnbaar geslaagde gesprekken.

*Communicatie als mindfuck* is geen geruststellend communicatieboek, maar een liefdevolle aanslag op je geloofssystemen – zonder weg terug. Zo krijg je een strategischer perspectief op communicatie. Je ontwikkelt een extra laag van bewustzijn van waaruit je de onderstroom van gesprekken eerder herkent. Je schept ruimte tussen impuls en reactie, en kunt afstemming, beïnvloeding en samenwerking opnieuw vorm geven. Voor de professional die wil afrekenen met hardnekkige denkillusies en wil zien wat er echt gebeurt in menselijke interactie.

Zodat je ziet wat je moet zien, en doet wat je moet doen.



**Joris Teeuwen** werkt wereldwijd online als executive coach vanuit het Atlantisch regenwoud in Brazilië. Hij combineert zijn achtergrond in psychotherapie met zijn ervaring als HR-executive bij Fortune 500-bedrijven om leiders en teams te begeleiden tijdens complexe verandertrajecten.



**Job Boersma** is psycholoog, bestsellerauteur, executive trainer en professioneel ontregelaar. Hij helpt bestuurders, directies en professionals meer regie, invloed en besluitkracht te ontwikkelen in cruciale gesprekken. Als coauteur schreef hij eerder *Harder praten helpt niet en Ik weet dat u liegt*.



9 789024 475483 >

boom.nl  
boommanagement.nl