

John Eliot & Jim Guinn

Hoe je met iedereen overweg kunt

Voorspel en voorkom conflict
– zowel op werk als thuis

Spectrum

Inhoud

	Inleiding	9
Deel I		
1	De trigger identificeren	19
2	Gedrag voorspellen	50
3	De onderliggende beweegreden opgraven	84
4	Emoties onschadelijk maken	108
5	De speler bespelen	132
Deel II		
6	De Vermijder	159
7	De Vechter	177
8	De Analysator	198
9	De Samenwerker	219
10	De Aanpasser	239
	Epiloog	259
	Wat nu?	261
	Dankwoord	263
	Noten	267
	Bronnenlijst	281
	Index	293

Inleiding

We kennen allemaal het gevoel wel: de ene na de andere vliegtuigvertraging wordt aangekondigd en verandert je reisje in een doodvermoeiende beproeving van je geduld.

De verantwoordelijken blijven beweren dat jullie binnen tien minuten echt kunnen beginnen met boarden, ook al is er nergens een vliegtuig te bekennen. Tien minuten veranderen in dertig. Dan zestig. Op het televisiescherm bij de gate staat OP TIJD. Waarom vertikken luchtvaartmaatschappijen het om correcte updates te geven? Dat is al reden genoeg om je bloed te doen koken, maar je voelt extra frustratie omdat je nu morgenochtend zonder goede nachtrust naar dat mogelijk levensveranderende sollicitatiegesprek moet. Net wanneer je erin bent geslaagd een beetje te kalmeren kondigen ze aan dat je vertrek nogmaals is uitgesteld, ditmaal van 17.05 uur naar 22.59 uur. Je werpt een blik op je horloge. Zeven uur 's avonds. Wat nu?

Of stel je het volgende eens voor: de CEO van het bedrijf waar je werkt heeft zijn neefje aangenomen en in jouw team aangesteld, ook al is hij onervaren en nog maar net afgestudeerd. Je hebt de opdracht gekregen om een nieuw product te lanceren dat goed genoeg moet zijn om de eerdere verliezen van het bedrijf te compenseren. Aange-

zien de kwartaalcijfers binnenkort binnen moeten zijn, moet je verslaglegging het neusje van de zalm zijn. Maar meneertje Neo-neef komt regelmatig te laat, maakt zijn papierwerk niet af, zit voortdurend op zijn telefoon en rolt met zijn ogen als je hem een opdracht geeft. Ondanks dat nemen je collega's het voor hem op om in een goed blaadje te komen staan bij de CEO. Wat nu?

In ons leven zal er nooit een tekort zijn aan potentieel zenuwslopende botsingen met andere mensen. Toegegeven, sommige daarvan zijn misschien consequenties van onze eigen daden. Of soms zijn we onschuldige toeschouwers die worden meegesleurd in een puinhoop. Wat de oorzaak ook is, zulke conflicten kunnen verwarring en woede oproepen en het gevoel dat we de touwtjes niet in handen hebben.

Een oude kennis van je studie blijft maar zeuren dat je meer tijd vrij moet maken om af te spreken, net wanneer het zowel thuis als op je werk stormloopt.

Tijdens het pendelen naar kantoor, op weg naar een doorslaggevende vergadering, besluit je om voor iedereen koffie en wat ontbijt te kopen. Wat bedoeld was als een spontaan, vriendelijk gebaar verandert ineens in een reden tot stress omdat de rij maar niet opschiet. Net wanneer je denkt dat je op het nippertje de toonbank zult halen, dringt er een andere klant voor.

Op het werk vraagt iemand of je een petitie wilt tekenen. Hoewel je beseft dat je het jezelf op de lange termijn moeilijker zal maken als je je onderscheidt van je collega's, weiger je, want je gelooft niet in het doel.

Je tiener trekt op met foute vrienden en stormt de kamer uit zodra je het ter sprake brengt.

Je partner keurt een van je favoriete, maar duurdere hobby's af en nu zijn jullie het niet meer eens over wie wanneer geld mag uitgeven.

Wat nu?

Wat als er een efficiënte methode bestond die de rollen systematisch kon omdraaien in jouw voordeel? Van professioneel tot privé, van onbeduidend tot monumentaal, de conflicten die je tegenkomt kunnen heel erg van elkaar verschillen, net als de betrokken mensen.

Er is niet één enkele techniek die elk probleem kan oplossen. Een strategie die de ene keer succes boekt, kan de andere keer volledig verkeerd uitpakken.

Ah, maar er is wel een patroon. En patronen kun je herprogrammeren.

Wij mensen zijn in staat tot ongelooflijk ingewikkelde berekeningen en dynamische creaties, als en wanneer onze omgeving dat toestaat. Het ontwikkelde deel van onze hersenen, de hersenschors, bevat de mogelijkheid tot rede, analyse, logica, oplettendheid en vaardigheden als geduld, goed luisteren, vooruitziendheid en onbaatzuchtigheid. Op normale dagen, wanneer het leven zijn gewone gang gaat en we tijd en energie hebben, maken we gebruik van onze hersenschors. Op stressvolle dagen is dit een ander verhaal. Gevoelens van overbelasting, afmatting, angst en verstikking duwen ons dan in wezen uit onze comfortzone en kunnen ongewild de functies van onze hersenen uitschakelen. Wanneer ons druk wordt opgelegd zetten de hersenen automatisch de 'luke' functies uit, zoals je geheugen en probleemoplossend denkvermogen, waardoor ze andere delen voorrang geven (zoals de thalamus, die instaat voor waakzaamheid, en de basale ganglia, die getrainde gewoontes beheersen), delen die sneller werken en minder van je vragen. Dat beschermingsmechanisme en die snelle hersenreactie hebben in het verleden het voortbestaan van onze soort mogelijk gemaakt.

We leggen een heel eenvoudige analogie aan je voor: hoe reageer jij als je per ongeluk je hand op een gloeiend heet oppervlak legt? Overweeg je eerst alle opties, bepaal je de voor- en nadelen van je schouder naar links of naar rechts bewegen, neem je even een minuutje om je huidtemperatuur in te schatten? Natuurlijk niet! Je rukt je vingers weg voor je zelfs maar een bewuste gedachte kunt vormen. Eigenlijk is onze natuurlijke reactie op conflicten niet eens zo verschillend. Wanneer we oog in oog komen te staan met druk van buitenaf, gaan onze diepgewortelde gewoontes, verlangens en gedragingen over tot actie.

Maar het goede nieuws is: door drie decennia advies te geven over het bevorderen van de teambanden bij bedrijven van de *Fortune 500*,

professionele sportmerken, scholen, regeringen, medische centra, non-profitorganisaties en gezinnen (bijvoorbeeld door huwelijksbemiddeling en -onderhandelingen), hebben we ontdekt dat iedereen op conflicten reageert op een van de vijf basale hand-op-de-kookplaatmanieren. We hebben echt onvoorstelbare \$#!% gezien en ongelooflijke relatiekakofonie (waar we wat van zullen delen in de rest van dit boek), maar we kwamen tot de conclusie dat alle aanpakken, hoe onverwacht of ontstellend het conflict ook is, kunnen worden samengevat in vijf stijlen.

Wanneer mensen door elkaar op stang gejaagd worden, zullen ze instinctief (1) vermijdend, (2) vechtend, (3) analyserend, (4) samenwerkend of (5) aanpassend reageren. Omdat dat ingebakken bijproducten zijn van een actieve subcortex, zijn ze voorspelbaar. En als je kunt voorspellen hoe iemand zal reageren op een bepaalde situatie, kun je op voorhand een plan van aanpak opstellen. Het enige wat je moet weten is op welke van de vijf patronen een persoon instinctief terugvalt wanneer een stressvol moment hen bij de nek grijpt.

En daarvoor dient *Hoe je met iedereen overweg kunt*.

Uit onze studies van menselijk gedrag en organisatiepsychologie enerzijds en onze carrières vol vallen en opstaan anderzijds hebben we geleerd dat de escalatie van onenigheden bijna nooit om de inhoud gaat. Het *lijkt* alsof uitbarstingen gedreven worden door die inhoud en zo doen we het vaak ook lijken, maar eigenlijk liggen er mensen aan de basis. Nee, we hebben het niet enkel over lastposten, hoewel die zeker regelmatig conflicten veroorzaken. We bedoelen dat als mensen niet goed naar elkaar luisteren, ze signalen en beweegredenen missen, maar ook kansen om te voorkomen dat verschillen zich verder ontwikkelen, of beter: kansen om voordeel te halen uit die verschillen. De eerste stap naar het voorkomen en oplossen van conflicten is uitdokteren welke mensen er deel van uitmaken, in plaats van wat het onderliggende ‘probleem’ is.

In deel I van dit boek zullen we je hulpmiddelen aanreiken om je eigen stijl en de stijlen van de mensen om je heen beter te leren begrijpen. Belangrijk daarbij is de formule waarmee je de conflictstijlen van je collega’s en vrienden kunt bepalen: of ze Vermijders,

Vechters, Analysatoren, Samenwerkers of Aanpassers zijn (of misschien een combinatie van meerdere stijlen, zoals iemand die zich aanpast aan zijn baas, maar familieproblemen vermijdt). Die kennis zul je dan leren toepassen op je eigen communicatie en relaties en zo ontwerp jij een kogelvrij conflictvest voor jezelf.

In deel II nemen we de vijf conflictstijlen onder de loep om hun werking te begrijpen. Oké, dan weet je inmiddels al wat beter hoe die vriend of collega reageert wanneer hij dwars wordt gezeten: vermijden, vechten, analyseren, samenwerken of aanpassen. Maar wat moet je met die kennis? Hoe leid je daarmee een zure interactie in productievere banen? In de tweede helft van dit boek baseren we ons op voorbeelden van echte werksituaties en bestaande families om je door de blauwdruk heen te loodsen van de beste interacties met elke conflictstijl.

Maar wees gewaarschuwd: net als in elke blockbuster van Marvel Studios liggen er vijanden op de loer. Sommige mensen proberen anderen naar beneden te halen door te profiteren van hun zwakke plekken, door bewust op hun zenuwen te werken, door angst te zaaien of erger. Vandaag de dag lijkt een steeds groter deel van de bevolking niet in staat tot beschaafde discussies over meningsverschillen. Ook zijn er mensen die uit winstbejag olie op het vuur gieten. Er zijn lastposten of ‘hackers’ die misbruik maken van de menselijke psychologie om anderen te kwetsen.

We hebben ‘hackers’ bewust tussen aanhalingstekens gezet. In de jaren zestig werd het moderne gebruik van de term, volgens de *Jargon File* van computerprogrammeurs, gedefinieerd als ‘de intellectuele uitdaging om de beperkingen van systemen op een creatieve manier te overkomen en te omzeilen, om hun capaciteit te vergroten’.

Voorstanders van de echte hackercultuur keuren af dat hun terminologie ten onrechte wordt gebruikt voor misdadige of illegale activiteiten. Hacken in zijn puurste vorm is een talent om op een waardevolle en zinvolle manier in te zetten. Gerespecteerde hacks breiden je kennis uit, onthullen waar er nog ruimte is voor verbetering en werpen licht op manieren om obstakels te overwinnen. Het doel van lifehacks is je productiviteit en geluk vergroten. En bovendien zijn

gelauwerde hackers heel gemeenschapsgericht. Ze geven de voorkeur aan samenwerken. Heel anticonflict.

In onze gepolariseerde wereld hebben interpersoonlijke interactie en empathie een duikvlucht genomen tot een ongekend dieptepunt. Meer dan ooit moeten we de oorspronkelijke geest van hacken oproepen: gebruikmaken van het allerbeste van de menselijke psychologie om onenigheden op te lossen, teamwerk te verbeteren en samen te werken aan een betere toekomst. We hebben conflicthelden nodig. We hebben *jóú* nodig. Daarom hebben we dit boek geschreven: om je de ingrediënten aan te reiken die je immuun maken voor op de loer liggend conflictgevaar. We willen je niet alleen onvatbaar maken voor nietsnutten die misbruik willen maken van jouw blinde vlekken, maar we willen conflicten oplossen ook *léuk* maken. Leuk? Wie houdt er nu van ruzies? (Dat is een retorische vraag.) De onplezierige en doodvermoeiende aard van onderlinge onenigheden is de reden dat zo veel mensen er ver bij uit de buurt proberen te blijven of hun problemen onder het tapijt vegen. Door die diepgewortelde gevoelens over conflicten zien we vaak door de bomen het bos niet meer. De bomen zijn al het gedoe dat in en rond het conflict zwemt. Er bestaat wel degelijk een duidelijk, productief pad door het bos, dat je pas ziet zodra je beseft dat de bomen nuttige navigatiemiddelen zijn in plaats van spookachtige inbreuken op je welzijn.

Wij zijn hier om je de middelen aan te reiken waarmee je het conflict kunt zien zoals het echt is. Je zult deze middelen leren gebruiken als een medium om familie- en teambanden in goede banen te leiden. Momenten waarop mensen niet de beste versie van zichzelf laten zien zijn keerpunten, portalen voor superhelden om de slag te winnen. Het zijn kansen om onderlinge spanningen om te toveren tot stressarme situaties, en er misschien zelfs een tikkeltje humor in te vinden. Terwijl we duimen dat je een horde onenigheden kunt voorkomen, willen we eigenlijk ook dat je plezier maakt tijdens je superheldenavonturen. Daarom hebben we de tips in *Hoe je met iedereen overweg kunt* even plezierig als nuttig gemaakt.

Ten slotte moeten we ook toegeven dat we uitkijken naar de economische en positieve impact die jij zult maken. Kijk eens naar deze

statistische gegevens over de hoeveelheid tijd en geld die wordt verspilld aan conflicten tussen collega's in professionele omgevingen:

- 156** Het aantal uren dat een werknemer in loondienst in de Verenigde Staten per jaar gemiddeld besteedt aan gematigde tot intense werkconflicten die een bewezen negatieve impact hebben op de werkprestaties. Bij elkaar opgeteld is dat ongeveer een hele werkmaand per jaar per persoon.
- 385** De miljoenen dagen die elk jaar verloren gaan aan conflicten en bemiddeling. Om dit getal in perspectief te plaatsen: als dit enkel over Amazon zou gaan (waar vandaag de dag 1 op de 153 Amerikaanse werkers aan de slag zijn), zou het bedrijf 350 dagen per jaar volledig moeten sluiten.
- 26 procent** Het aandeel van de tijd van coördinatoren en managers dat wordt gebruikt om conflicten die de workflow verstoren te behandelen en op te lossen, in wezen meer dan een volledige werkdag per week.
- 395 dollar** De geschatte miljarden dollars die conflicten de Amerikaanse bedrijfswereld jaarlijks kosten.

Ter verduidelijking, deze data omvatten de nasleep van conflicten niet: het bedaren, het afreageren op collega's, de pogingen om stress te verminderen of de ziekmeldingen. Ze houden ook geen rekening met de kosten van rechtszaken die volgen op ingediende klachten, hogere verzekeringspremies, deuken in de reputatie van het bedrijf en instabiliteit in het rooster van de werknemers.

Als conflicten op de werkplek onopgelost blijven, kunnen ze veranderingen veroorzaken in de houdingen, gedragingen en interacties van de werknemers, wat dan weer bijdraagt aan een negatieve werkcultuur en afnemende motivatie. Tegelijk met de productiviteit neemt ook de tevredenheid op het werk af. De toewijding verslapt en het moreel wordt aangetast. Arbeidsverzuim neemt toe, wat leidt tot een lagere omzetsnelheid, meer nieuwe werknemers, hoge-

re trainingskosten en ontwrichtende herstructureringen.

Conflicten kosten ons geld en tijd, en dat is nog heel zacht uitgedrukt. Toch heeft maar een onrustbarende *kleine 40 procent* van de fulltime werknemers in de Verenigde Staten een vorm van conflicttraining gekregen. We worden telkens weer getroffen door dat getal wanneer we spreken op een seminar of congres, en het publiek reageert stevast met uitspraken als: 'Goeie hemel, waarom is dit geen verplicht vak op school?' of 'Jeetje, als ik jaren geleden iets had geleerd over conflictstijlen, was ik 'm niet gesmeerd bij elk probleem op het werk!'

Of je *Hoe je met iedereen overweg kunt* nu leest om de maatschappelijke ladder te beklimmen, om het glazen plafond te doorbreken, om een succesvolle leider te worden of om simpelweg beter overweg te kunnen met je werkmaatjes; of je nu één of meerdere raadsels over je grillige vrienden en kennissen wilt oplossen of cocktailfeestjes interessanter wilt maken of de spanning in je dagelijkse interacties over het algemeen wilt verminderen; of je nu meer discussies met je partner of knorrige zestienjarige wilt winnen of de banden met je geliefden wilt versterken of gewoon een meester in menselijk gedrag wilt worden, we hopen dat je dit boek even nuttig als vermakelijk zult vinden. We hopen dat 'moeilijke' mensen hierna niet meer zo moeilijk lijken.

Dus hier gaan we, zet je schrap voor een verkenningsreis naar het front van de conflictpsychologie die jouw relaties voorgoed zal versterken!

Deel I

De trigger identificeren

Denk aan een vriend of bekende die lijdt aan een ziekte of medische aandoening.

Hoewel we uiteraard het liefst zouden willen dat zulke slopende omstandigheden niet bestonden of dat onze geliefden immuun waren voor elke mogelijke kwaal, maken ziektes nu eenmaal deel uit van het leven. De ziekte van Crohn, epilepsie, diabetes, depressie, rugpijn, angsten, chronische migraine, enzovoort... Mentaal en lichamelijk leed zijn geen grap, of ze nu levensbedreigend zijn of niet. Het is hartverscheurend om een geliefde te zien lijden.

Stel je nu even voor dat je geliefde belachelijk wordt gemaakt om een aandoening. Omgaan met onnozele opmerkingen is al erg genoeg... Maar wat te denken van je vriend met een dikkedarmontsteking die een baas heeft die geen toilet Pauzes toestaat, je depressieve familielid dat het advies krijgt om zich er 'gewoon overheen te zetten', of een kerngezonde onbekende die parkeert op een parkeerplaats voor mensen met een beperking? Zien hoe je geliefden bewust worden uitgelachen om een worsteling die niet hun schuld is, is het allerfrustrerendste gevoel. Eigenlijk dekt het woord 'frustrerend' niet eens de lading.

Neem nu Will Smith.

Ondertussen heb je vast al gehoord van ‘*The Slap*’. In 2022 won Will Smith zijn allereerste Oscar: beste acteur in een hoofdrol voor *King Richard*, in het zevenendertigste jaar van zijn legendarische carrière. Die avond was enorm emotioneel voor hem en dat is nog legendarisch zacht uitgedrukt. Will zat op de eerste rij, overstelpt met zenuwen, verwachting, hoop, vreugde, trots en meer, terwijl Chris Rock – toegegeven onschuldig bedoeld – mopjes tapte over Wills vrouw Jada, die lijdt aan alopecia areata. Smiths emotieketel kookte over. Hij stormde het podium op en gaf Rock een klap.

In de taal van ons werkveld: Will was getriggerd.

Onze emoties kunnen het van ons overnemen, zelfs van de meest terughoudenden onder ons. Plotseling veranderen we van een rationele, bedachtzame, aardige Bruce Banner in een of andere onzinnige mix van Lou Ferrigno en Edward Norton. Niet omdat we slechte mensen zijn of omdat we onze emoties nooit onder controle hebben, maar omdat die ene druppel de emmer doet overlopen. Iets waar we bijzonder gevoelig voor zijn wordt constant aangehaald op een ongemakkelijke of ongepaste manier. Op zulke momenten zijn we kwetsbaarder en doen of zeggen we dingen die we anders niet zouden goedkeuren. We worden allemaal weleens getriggerd. Net als Will.

‘Alles wat emotioneel is, staat tegenover die echte kille rede die ik boven al het andere plaats.’

– Sir Arthur Conan Doyle (als Sherlock Holmes)

Interessant genoeg ontstaan niet alle stressoren op dezelfde manier. Een conversatie die jou triggert, triggert je echtgenoot misschien niet. Een situatie die jou helemaal niets doet (die je misschien niet eens hebt opgemerkt) zou je buurman stevig kunnen irriteren. We hebben allemaal onze eigen eigenaardigheden. Als jij leert waar anderen gevoelig voor zijn, kan dit je betere relaties, groepsprojecten en een positieve werkomgeving opleveren. Maar hoe moeten we ooit ieders bijzonderheden te weten komen in die grote oceaan van grillen?

Het blijkt dat onenigheden, frictie, strijd, spanningen, discussies, botsingen en dergelijke – onderlinge voorvallen waarbij iemand de controle verliest omdat die de touwtjes niet zoals gewenst in handen heeft – in drie basale categorieën kunnen worden ingedeeld, die we conflicttypes noemen. Het goede nieuws is dat je om onderlinge spanningen op een succesvolle manier te navigeren, of positiever: om de harmonie te behouden, geen nauwe vriendschapsband nodig hebt waarmee je alle nuances van iemands persoonlijkheid begrijpt. Totale onbekenden kunnen obstakels om samen te werken overwinnen. Elkaar kennen is nuttig, maar de halve strijd is ontdekken welk specifiek conflicttype jou en de mensen in jouw persoonlijke en professionele kringen het snelst triggert.

De drie conflicttypes zijn:

- **Taakconflict.** Taakconflicten gaan over iets *gedaan krijgen*, op tijd voor de deadline en precies zoals nodig is... koste wat kost. Op die momenten zegt iemand misschien: ‘Het doel heiligt de middelen.’ Taakconflicten treden op wanneer deadlines of doelen niet worden gehaald.
- **Procesconflict.** Procesconflicten gaan over de *manier* waarop iets wordt gedaan. Iemand die een procesconflict meemaakt, maakt zich niet druk om specifieke einddoelen of deadlines, alleen om de methodes, systemen of tactieken die worden gebruikt, mogelijk met een houding van ‘mijn wil is wet’.
- **Relatieconflict.** Relatieconflicten gaan over de betrokken mensen met hun eigen gewoontes, rarigheden, voorkeuren en smaken. In een relatieconflict zullen de partijen ruziemaken over alles... gewoon omdat ze elkaar niet mogen. Wanneer je een geschil tegenkomt zonder enige functionele, objectieve aanleiding, heb je waarschijnlijk te maken met een relatieconflict.

Maar pas op: we hebben vaak een blinde vlek voor onze eigen triggers. Dat is een van de redenen waarom we erdoor getriggerd worden. Tijdens het behandelen van lastige situaties, maken mensen vaak de fout om niet naar zichzelf te kijken, om niet eventjes dertig

seconden stil te staan bij hun eigen reactie op het voorval. Voor je de ring in stapt zou je je moeten afvragen: is het onderwerp van je stress een taak, proces of relatie?

Toegegeven, om voordeel te halen uit zo'n reflectiemomentje moet je eerst weten welke van de drie conflicttypes jouw *hamartia* is, jouw pad naar mogelijke irritatie. Laten we een spelletje spelen om daarachter te komen. We geven je drie scenario's. Neem de tijd en probeer je zo helder als je kunt voor te stellen dat je er deel van uitmaakt. Hoe ziet dat eruit? Welke gevoelens ontluiken diep vanbinnen?

Probeer terwijl je de scenario's visualiseert (eigenlijk *voelualiseert*) aan te wijzen welke jou de grootste neiging geeft om met je hoofd tegen de dichtstbijzijnde muur te bonken. Lees elk script door, blijf er na het lezen steeds even bij stilstaan om jezelf mentaal echt naar die plek te brengen. Kies nadat je ze alle drie hebt nagespeeld het scenario dat voor jou de grootste hoeveelheid frustratie, woede, ergernis, angst en vermoeidheid zou oproepen.

Klaar? *Go!*

Scenario 1

Een decennium geleden waagde je de sprong in het diepe om je baan op te zeggen, een kleine lening aan te gaan (die je je eigenlijk niet kon veroorloven) en een bedrijf op te richten. Het was heel spannend. Falen was geen optie, dus je stak van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat spreekwoordelijk bloed, zweet en tranen in je project. In de tien jaar die volgden, heb je maar één keer vrij genomen en nu begint je harde werk eindelijk vruchten af te werpen. Je start-up is inmiddels een middelgrote onderneming met sinds vorige maand honderd werknemers.

Om dat te vieren besluit je tien dagen op het strand te zonnebaden op Hawaï met je partner, aan wie je hebt beloofd dat je de hele reis geen enkele keer naar je inbox zult kijken. In het kader van de recente bedrijfsuitbreiding heb je Jasmine aangenomen, een wonderkind van Texas A&M University (hoera) om de acties van het bedrijf

te overzien. Hoewel je haar hoog hebt zitten, kostte het je enorm veel moeite om de controle over te dragen. Voor je vertrek gaf je haar een prioriteitenlijst met zeventien punten die zeker moeten worden afgehandeld voor je terugkomst.

Natuurlijk vindt ze het goed en zegt ze dat ze 'erbovenop zit', maar niet bepaald op een zelfverzekerde toon. Op maandag stap je op het vliegtuig en zet je je inbox op vakantiemodus, klaar voor wat ontspanning. Op dinsdag is het heerlijk rustig. Op woensdag maak je een wandeling langs een mooie waterval en doe je een drankje op het strand. Je donderdag zonder plannen begint met een hangmat en bladeren door een spionageromannetje dat je op de luchthaven hebt gekocht... maar je begint te piekeren. Je merkt dat je je afvraagt: hoe doet Jasmine het met die taken die ik haar heb gegeven? Zou ze al probleempjes zijn tegengekomen? Zou ze mijn advies kunnen gebruiken?

Terwijl je partner indut, werp je een blik op je telefoon. Wanneer je inlogt op je e-mail, wordt je scherm gevuld met een litanie van ongelezen berichten. En op het klantenplatform zie je dat er nog *geen enkele* vooruitgang is geboekt bij de zeventien taken die je aan Jasmine had toevertrouwd. Naast twee ervan knippen gele waarschuwingstekentjes, die aangeven dat een klant een probleem of klacht heeft gemeld.

Scenario 2

Even terug naar het begin van scenario 1, maar met een paar aanpassingen. Je bent nog steeds de enige eigenaar van een start-up waaraan je tien jaar kostbare tijd en geld hebt besteed, ten nadele van je gezin. Je hebt het bedrijf ijverig uitgebreid tot honderd werknemers en nu is het eindelijk winstgevend. Daarvoor heb je helemaal zelfstandig een systematisch proces ontwikkeld dat net een J.D. Power-award heeft gewonnen voor systeemproductiviteit in jouw sector.

Je bent zó trots op wat je hebt bereikt. Daardoor kon je je team uitbreiden (waarbij je natuurlijk een aanmerkelijk groter bedrag hebt moeten investeren). Je vertrouwde op het proces om functiebe-

schrijvingen, sollicitatiegesprekken en de aannameprocedure in goede banen te leiden. Dankzij het proces kon je zelfs even afstand nemen van je dagelijkse taken als manager en het reisje naar de Aloha State maken waar jij en je partner altijd al van hebben gedroomd.

Natuurlijk ging dat niet zonder problemen. Je hebt geprobeerd een COO aan te nemen, Steve, die een klootzak bleek te zijn. Nadat hij verschillende eerdere vakantieplannen had verpest, moest Steve met veel kabaal ontslagen worden vanwege zijn ondermaatse prestaties. Dat hele voorval heeft je minstens twee jaar vertraging opgeleverd. Dus voor je je Hawaai-plannen vastlegde, besloot je om Margaret aan te nemen, een alumna van Stanford MBA met een indrukwekkend cv, perfecte aanbevelingen en een reputatie van plichtsbewustheid. Met een gevoel van opluchting omdat Margaret de tegenpool is van Steve, verwelkom je haar bij het bedrijf, overhandig je de sleutels en glimlach je wanneer zij heel geruststellend en zelfverzekerd zegt: 'Je hoeft je nergens zorgen om te maken. Je kunt op me rekenen.'

Je hebt zo erg het gevoel dat het goed zit dat je je telefoon niet eens meeneemt op vakantie. Je beleeft tien zalige dagen met een bruin kleurtje als gevolg. Zodra je vliegtuig bij terugkomst landt, bel je Margaret om haar te bedanken dat ze jouw ontspannende vakantie mogelijk heeft gemaakt en om haar te laten weten dat je ernaar uitkijkt om haar morgenochtend te zien.

Margaret neemt niet op. Je krijgt haar secretaresse aan de lijn, die nauwelijks een samenhangend verhaal kan vertellen: 'Het is hier een puinhoop! Margaret heeft al je voortgang ongedaan gemaakt! We proberen je al de hele tijd wanhopig te bereiken, maar je had geen beschrijving van je reis achtergelaten, dus we wisten niet in welk resort je zat. We hebben halsoverkop alle hotels op Oahu, Maui en Kauai gebeld. Die lijst met de zeventien belangrijkste taken... ja, dat zijn er nu honderdzeventig. Ik denk dat we failliet gaan!'

Het geluid valt weg zodra het vliegtuig ophoudt met taxiën. *What the #\$@%?!* De enige raad die je aan Margaret had gegeven, was: volg het proces!

Scenario 3A

Schrap de vorige twee simulaties. Tover nu een stressvol *Fortune 500*-milieu tevoorschijn. Je bent een *midlevel*-manager bij een kolos-saal bedrijf dat zijn werknemers behandelt volgens de *rank and yank*-stijl van Jack Welch, een beleid dat collega's tegen elkaar opzet. Je bent afgemat, uitgeput. Het liefst maak je zo snel mogelijk dit kwartaal af en ontsnap je daarna met je familie tijdens een zalige nieuwjaarsvakantie van twee weken.

Het is 1 december. Je productiecijfers schommelen rond de laagste drempel die je baas gewoonlijk gebruikt om in januari te snoeien in zijn personeel en om alle inefficiënties in het budget weg te werken. Maar het is niet jouw schuld, vind je, in het licht van die recente aftakeling van de markt in je sector. Wanneer je op maandag je kantoor betreedt, word je verwelkomd door een e-mail van je baas met een rood uitroepteken en de titel DRINGEND. Het enige wat in de e-mail staat, is: 'Zie bijlage'. Je klikt erop. Er verschijnt een klaagzang van zeventien punten die nog moeten worden afgewerkt voor het bedrijf op kerstavond zijn deuren sluit.

Bah. Hoeveel uren heb je nog om deze taken te volbrengen als je vijftien uur per dag werkt en in de weekenden geen vrij neemt? Is dat überhaupt mogelijk? Je opent je blikje karamel-macchiato met driedubbele espresso, sluit de rolgordijnen, doet de deur op slot en bereidt je voor op het karwei.

Amper tien minuten later hoor je *klop, klop, klop*. Je negeert het. *Klop, klop, klop. Klop, klop, klop*. Met tegenzin open je de deur. Je collega Bob, die in januari ook weleens op de schraplijst zou kunnen staan, valt binnen, ploft neer op je bank en begint aan een uiteenzetting (en geen korte) van elk detail van de recentste kantoorroddels, zijn familiedrama, zijn liefdesdrama en vooral elke mogelijke kleine-ring van je collega Clare, die jij trouwens nodig hebt om een van je grootste, maar ook lastigste projecten af te maken.

Wanneer Bob je kantoor eindelijk verlaat, ben je bijna blij om de takenlijst in te duiken. Een eitje vergeleken met luisteren naar Bob!

Scenario 3B

Gewoon voor de lol zullen we scenario 3 nog een ander einde geven. Het achtergrondverhaal is hetzelfde. Maar in plaats van 1 december met een vreselijk drukke maand in het verschiet is het de laatste week van juni. Je Mr. Spacely-achtige baas spuwt vuur, dreigt ermee bonussen in te trekken, het kaf van het koren te scheiden onder het personeel en het hele bedrijf te herorganiseren als jouw team de kwartaalcijfers niet haalt. Je zou uitstekende werknemers verliezen, die goede vrienden zijn geworden en wier families je wilt blijven steunen. Maar de productie is aan het afnemen en als het zo door gaat, zal die in het rood eindigen.

Wanneer je op de DRINGEND-mail klikt, rol je met je ogen om nog meer wanbeleid. Je baas stuurt zulke berichtjes bijna dagelijks. ‘Je geliefde “rank and yank” zal jóú ooit eens te pakken krijgen,’ mompel je. Je weet dat een waslijst van taken je mensen alleen zou doen ontsporen, hun stressniveau zou verhogen en de focus zou afleiden van wat echt belangrijk is. VERWIJDER.

Je kondigt een ongeplande vergadering aan, houdt je beste motiverende toespraak, geeft iedereen een schouderklopje en gaat aan de slag. Terwijl je er elke dag voor zorgt dat je mensen op tijd thuis zijn voor het avondeten met hun gezin, maak jij overuren. Je werkt harder dan ooit tevoren. Je team is geïnspireerd. Ze zetten een tandje bij, jij vindt een nieuwe voorraad energie (en koopt aandelen van Rauch Fruchtsäfte GmbH & Co. OG – de fabrikant van Red Bull) en samen doen jullie het fantastisch.

Nu is het vrijdag 30 juni. Wat een week! ’s Middags loop je het vertrek van je baas binnen en laat je een kopie van je tweedekwartal-rapport op zijn bureau neerploffen. 30 procent boven de gewenste inkomsten. 10 procent onder het budget. ‘Bedankt voor het motive-rende duwtje in de rug,’ zeg je. De winstcijfers zijn zo sexy dat je betwijfelt of hij je sarcasme zelfs maar opmerkt. Boeit je niet, het voelt geweldig om hem ervan langs te geven. Met een brede grijns loop je het kantoor uit. Je omhelst al je werknemers een voor een en vertelt ze dat ze de hele week vrijaf krijgen.

Wat een geweldig gevoel. Je springt in je auto en vertrekt. Het is zo heet als... nou, het is héét en al snel sta je in de file. Het maakt je niets uit. Je bent onderweg naar verkoelende margarita’s en een heel weekend voor jezelf. De ramen staan open en je XM-radio staat op zijn hardst. Je hoort je lievelingsnummer. Niets zou je goede humeur kunnen verpesten, behalve...

Je telefoon zoemt. Je neemt op zonder te kijken wie er belt (want je bent natuurlijk een verantwoordelijke chauffeur met de handen aan het stuur). Het is dat ene familielid met wie je liever niet praat, die ultieme dramaqueen (of -king). Aangezien het drama met je familieleden zo ingewikkeld is, kun je je niet zomaar verontschuldigen en ophangen. Je familielid houdt een hele tirade over een borrelend meningsverschil in de familie dat zij per ongeluk erger heeft gemaakt dan nodig was. Véél erger blijkbaar. Morgen staat er een interventie gepland. Je voelt dat je bloed begint te koken. Je zuurverdiende zorgeloze weekendje wordt plotseling van je weggerukt... Je zalige rust moet ineens plaatsmaken voor twee dagen vol ‘hij zei, zij zei’-bullshit.

Dus, welk scenario zou jou het meest irriteren? Misschien halen ze alle drie het bloed onder je nagels vandaan, maar voor de meeste mensen steekt er een bovenuit. Als scenario 1 je bloed doet koken tot het punt dat dat kleine adertje op je voorhoofd op springen staat, ben je taakgetriggerd. Als scenario 2 ervoor zorgt dat je linkeroog zo erg begint te knippen dat je familieleden dekking zoeken, ben je procesgetriggerd. Als jij liever herhaaldelijk naar het geluid van vingernagels over een krijtbord zou luisteren dan scenario 3 of 3B mee te maken, ben je relatiegetriggerd. Als alle drie de situaties je een even sterke piek in emoties bezorgen... stop dan met lezen en ren naar de dichtstbijzijnde spoedafdeling.

Maar serieus, soms kan een persoon getriggerd worden door meerdere conflicttypes. Het is echter niet heel gebruikelijk. Meestal levert een van de drie scenario’s duidelijk meer woede op dan de andere. Wanneer je nadenkt over tijd kun je jezelf de vraag stellen: ‘Vind ik het erg als iemand een deadline mist?’ Misschien denk je: ja,

natuurlijk. Maar hoe zou je antwoorden als die persoon uitlegde dat het werk niet op tijd af was, omdat ‘ik me ervan wilde verzekeren dat het goed was uitgevoerd’? Geef je dan toe: ‘Nou, ja, dat is meestal belangrijker’. Als dat het geval is, ben je, hoewel je nog steeds verkiest dat mensen deadlines halen, eerder procesgetriggerd dan taakgetriggerd.

Anderzijds kan je reactie zijn: ‘Ik vind het niet leuk als mensen laat zijn. En ook niet als ze slordig werken. Maar wat me écht irriteert, is wanneer mijn baas dat doet!’ Je ziet taken en processen als waardevolle goederen. Maar ze maken niet dat je zin krijgt om van een klif te springen. Dan ben je relatiegetriggerd.

Natuurlijk is het mogelijk dat de scenario’s die we hebben voorgesteld niet veel bij je teweegbrachten (dan gaan we er wel van uit dat je tenminste goed geprobeerd hebt om je ze voor te stellen). Dat zegt niets over je triggers, alleen iets over onze voorbeelden. Misschien vind jij scenario 1 bijvoorbeeld heel onrealistisch: als jij op Hawaï was met je partner zou je je telefoon helemaal niet missen. Of misschien zou je de teugels van je bedrijf, project of taak nooit aan iemand anders geven, waardoor zowel scenario 1 als 2 waardeloos wordt. (Niet kunnen delegeren of de noodzaak voelen om altijd de touwtjes in handen te hebben is meestal wel een teken van een onderliggende trigger, maar nu dwalen we af.) Misschien wijs je scenario’s 3 en 3B af omdat klopjes op de deur of telefoongesprekken simpelweg ophouden te bestaan wanneer jij gefocust bent (op werk of een hobby). Je zet je Bose *high-def*, noisecancelling koptelefoon op of zet je telefoon uit wanneer je aan de slag gaat. Je beweegt je behendig door familiegedoeftjes heen of misschien brokkelen de drama’s in jouw familie vanzelf af als je het tijd geeft. Al die situaties zijn misschien een last, maar jou geven ze geen kotsneigingen. Dan kozen we waarschijnlijk geen relevante voorbeelden voor jouw leven. Probeer zelf andere voorbeelden te bedenken die jou de psychische versie van netelroos of de kriebels zouden geven. Denk aan de laatste keer dat jij je zo voelde. Wat gebeurde er toen? Is de crux van het conflict een to-dolijst of een tijdsdoel (een taaktrigger), een proces- of beleidsprobleem (een procestrigger) of een afkeer tegen een persoon of ie-

mands karakter (een relatietrigger)? Door je verbeeldingstalent aan het werk te zetten kun jij ontdekken welke elementen jou stapelgek maken en welk conflicttype jou dus zal triggeren.

Het kan ook zo zijn dat je zelfs na meerdere mentale simulaties bij geen enkel conflicttype een reactie hebt gevoeld. Als dat het geval is... het spijt ons ten zeerste, maar nee, je bent geen superheld. (Of ja, misschien wel, superhelden hebben ook triggers!) Het betekent gewoon dat jouw trigger waarschijnlijk op een verdere afgeleide tak van de conflicttypeboom zit. Hier zijn enkele voorbeelden van afgeleiden:

- **Emotie.** Een specifieke emotie van een andere persoon of een specifieke emotie die in jou opborrelt veroorzaakt kortsluiting in je hersenen. Misschien kun je niet tegen intolerante mensen of word je gek van jaloezie. Dit is een neefje van het relatieconflict, maar een bepaalde emotie (of emoties) in het algemeen is jouw relatietrigger in plaats van de emotionele structuur van een specifieke relatie of een specifieke persoon.
- **Gebeurtenissen.** Je merkt dat je af en toe knettergek wordt van bepaalde handelingen van andere mensen, van bepaalde zinnen die ze zeggen of van de houding die ze aannemen. Je wordt bijvoorbeeld boos als ze je onderbreken of je krijgt kippenvel als iemand het over zichzelf heeft in de derde persoon. Dit is een relationeel stiefbroertje van het procesconflict. Merk wel op dat het hier de daad, de zin of de gebeurtenis is die jouw procestrigger vormt, want de trigger kan optreden bij allerlei soorten personen. Het gaat dus niet om bepaalde individuen.
- **Tijd.** Tijdsdruk – zoals het gevoel hebben dat de klok aan de muur over je schouder meekijkt of een hoop werk met een strakke deadline – bezorgt jou koppijn. Dit is het twee-eiige tweelingbroertje van het taakconflict.
- **Omstandigheden.** Misschien word je getriggerd door algemene omstandigheden. Die triggers kunnen inwendig zijn, zoals problemen met homeostase (het te warm of te koud hebben, te moe of gedehydrateerd zijn, hoofdpijn of een laag bloedsuikerniveau

hebben of naar de wc moeten). Ze kunnen ook uitwendig zijn, zoals je op een plek bevinden met veel chaotische visuele of auditieve afleidingen of de algemene malaise van een grijze, regenachtige dag. Ja, omstandigheidstriggers kunnen je emmer doen overlopen, maar eigenlijk zijn het geen echte conflicttypes. Ze zijn heel kortstondig: ze zijn sterk, maar ze bestaan maar tot de omstandigheid vervliegt en daardoor kun je ze gemakkelijker de baas worden, ondanks de betrokken taken, processen of relationele variabelen.

Terwijl je hierover peinst, ontdek je misschien dat je een combinatie van triggers hebt of dat het afhangt van de situatie: bepaalde triggers op het werk, andere thuis. Dat is volledig normaal. Houd gewoon in je achterhoofd dat het opsporen van je triggers (en daarna die van je collega's, vrienden en familieleden) geen huiswerkoefening is waarmee je punten kunt scoren. Het is cruciaal dat je beseft dat je geen betere persoon of medewerker bent met minder of specifiekere triggers. De ene soort trigger is niet gezonder of beter dan de andere. Er bestaat niet een 'triggerprofiel' op basis waarvan toekomstig professioneel succes of een goed huwelijk voorspeld kan worden. Het hebben van minder triggers staat ook niet gelijk aan geluk. En ten slotte, niemand is 'triggervrij'. Erkenning is de eerste stap naar groei. Hoe wij omgaan met onze triggers is een beslissende factor van ons karakter.

De sleutel tot al die kennis? Weten welk conflicttype jou triggert, jou op stang jaagt, een of meerdere slechte gewoontes oprakelt en ervoor zorgt dat jij het grote plaatje uit het oog verliest. Wanneer we getriggerd worden, zijn we geneigd niet goed voor onszelf te zorgen en de stappen om conflicten te voorkomen links te laten liggen. Maar wanneer we onze triggers in het oog houden, zullen onze emoties minder snel escaleren, en als dat toch gebeurt, herinneren we ons de methodes om ermee om te gaan. Dan houden we het hoofd koel. Dan hebben we meer handvatten om onze problemen mee aan te pakken. En we beëindigen conflicten dan gemakkelijker, in plaats van erin verstrengeld te zitten.

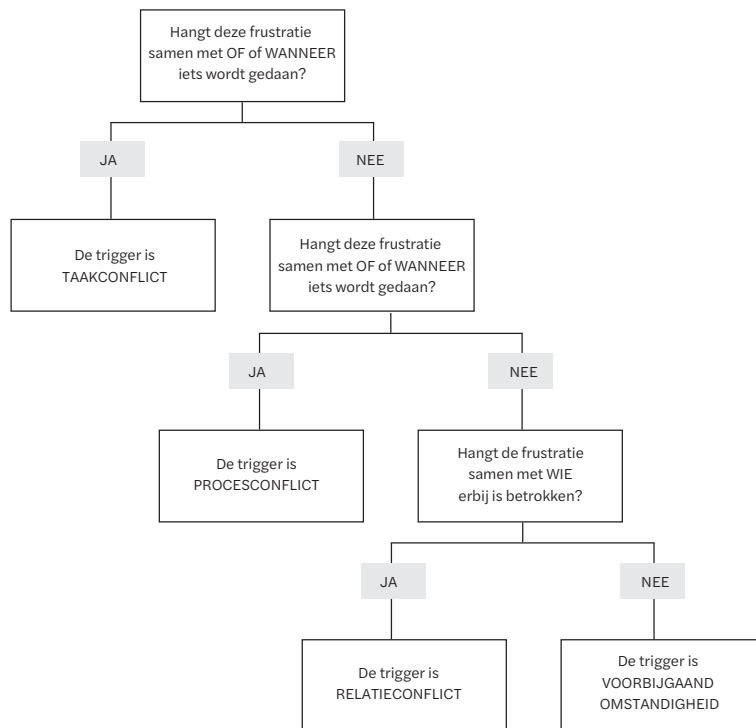
Maar hoe ontdek je nu de triggers van iemand anders? Doe een triggeranalyse. Kies een familielid, vriend of collega en denk aan het meest recente moment waarop jullie het oneens waren of die persoon zich stoorde aan iets wat jij zei of deed. Neem maar de tijd, beeld je de hele situatie nog eens in zodat je een levendig, realistisch gevoel hebt van het moment. Stel jezelf daarna deze vragen:

1. Ging de woordenwisseling of het meningsverschil vooral over wat nog niet klaar was (of een verzameling onafgewerkte doe-dat-als-jeblijfts), hoelang het duurde om iets af te maken of een deadline die was gemist of verplaatst? Ja? Dan is je familielid of collega waarschijnlijk taakgetriggerd. Nee? Ga door naar vraag 2.
2. Lag de manier waarop iets was gedaan of een actie die was ondernomen aan de basis van de ontevredenheid (of een actie die niet was ondernomen, maar die je familielid/vriend/collega nodig vond)? Was er een probleem met een soort beleid, procedure, systeem of houding? Als er nu in jouw hoofd een neonbord met JA begint te knipperen, dan is de persoon waarschijnlijk procesgetriggerd. Ook niet? Ga naar vraag 3.
3. Viel je familielid of werkkennis jou zomaar persoonlijk aan? Kreeg je een verzameling bijtende opmerkingen over de oorzaak van de ergernis in plaats van iets wat duidelijk te verbinden was aan een taak- of procesconflict? Zeurde die persoon maar door over jullie band? Drukte diegene een emotie uit die geen aanleiding leek te hebben of buiten proportie leek? Zocht de ander ruzie? Goot die bewust olie op het vuur, net toen de spanning tussen jullie leek af te nemen? Kunnen jullie in het algemeen niet goed met elkaar opschieten (vooral wanneer er problemen optreden)? Als je bij die vragen denkt: *O ja, en hoe!*, dan is de persoon in kwestie – je raadt het al – relatiegetriggerd.

Onzeker? Als je op alle vragen 'nee' of 'geen idee' hebt geantwoord, was er misschien een omstandigheidstrigger aan het werk in de situatie waaraan je dacht. Trad het probleem op toen je familielid, vriend of collega doodmoe was of een kater had? Had die nog geen

ontbijt of lunch op? Was die te laat voor een andere afspraak? Bij een omstandigheidstrigger is er misschien helemaal geen conflict, of kun je de trigger niet altijd identificeren. Dan moet je opnieuw beginnen. Denk aan een andere botsing en doe de analyse nog een keer. Hieronder vind je een flowchart om je te helpen:

Triggeranalyse



Als je het einde van de boom aan de rechterkant hebt bereikt en er geen omstandigheids- of voorbijgaande trigger is die past, ken je de persoon in kwestie misschien niet goed genoeg om uit één voorval hun trigger(s) af te leiden. Of het gaat om een expert in triggers verstoppen. Sommige mensen voelen zich onbehaaglijk over hun triggers en proberen ze actief te ontwijken of te bagatelliseren. Dan moet

je het opnieuw proberen. Om met zekerheid vast te stellen welk conflicttype iemand zal triggeren, kun je het beste zo veel mogelijk gegevens gebruiken. Analyseer verscheidene woordenwisselingen, schermutselingen en kibbelpartijen met de triggeranalyse, ook met voorbeelden zonder jou. Probeer de gemene deler te vinden. Wat zit die persoon het vaakst in de kern dwars: taken, processen of relaties?

Hoe meer zwakke plekken van de mensen rondom je je kunt identificeren met de triggeranalyse, hoe beter je bestand bent tegen ruzies. Je zult de informatie hebben waarmee je oproer en opstootjes kunt afweren, waarmee je het tij kunt keren wanneer de communicatie van anderen de verkeerde kant op dreigt te gaan. Als je iemands triggers kent, ben je beschermd tegen twee veelvoorkomende fouten: twee fouten die tegenover elkaar staan, maar allebei van groot belang zijn bij conflictpreventie.

Ten eerste: elk meningsverschil beschouwen als een beginnend conflict. Wanneer jij overhaast concludeert dat iemand slecht zal reageren, ga je die persoon onbewust anders behandelen. Je bent op je hoede, benadrukt of minimaliseert bepaalde onderwerpen op een onnatuurlijke manier of trekt je fluwelen handschoentjes aan. Onbewust zal de andere persoon jouw vreemde gedrag, houding of taalgebruik opmerken en hun eigen gedrag, houding of taalgebruik daarop aanpassen. De hele interactie wordt dan gekunsteld, geforceerd en ongemakkelijk. Er is plotseling een probleem waar eerst helemaal geen probleem was. De 'selffulfilling prophecy' is in volle gang. Het is hier fout gelopen omdat een ongetriggerde interactie als problematischer werd behandeld dan hij was. Er bestaan honderden voorbeelden van meningsverschillen die bij een conflicttype horen dat voor geen enkele betrokken persoon de dominante trigger vormt. Als je de triggers van alle partijen kent, kun je de situaties herkennen waarbij niemand door het lint zal gaan. Dan ben je al klaar. Het enige wat je nog doet is afstand houden en geduldig blijven. Problemen tussen mensen die niet getriggerd zijn, lossen zichzelf bijna altijd op met prettige communicatie, 'de gebruikelijke gang van zaken'. Dat komt doordat mensen die niet zijn getriggerd geen ontwrichtende emotiepiek ervaren. Hun hoofd blijft koel genoeg