

INHOUD

1	Stelletje idioten	7
2	Omringd door idioten	11
3	Omringd door slechte bazen en luie werknemers	48
4	Omringd door energievreters	66
5	Omringd door leugenaars	71
6	Omringd door psychopaten en narcisten	77
7	Omringd door tegenslag	85
	 EPILOOG	 93

Stelletje idioten

Sinds *Omringd door Idioten – Inzicht in de vier gedragstypes* van Thomas Erikson verscheen, hebben talloze mensen zich verdiept in de ‘kleur’ van het gedrag van de mensen om hen heen – en in die van zichzelf. Velen kijken niet gek meer op van uitspraken als: ‘Je moet me even tijd geven om aan het idee te wennen, want ik ben nogal groen.’ Of: ‘Dat is weer typisch rood gedrag!’ Wereldwijd zijn van het boek, waarvan de originele Zweedse versie in 2014 verscheen, meer dan drie miljoen exemplaren verkocht en van de Nederlandse vertaling uit 2018 al meer dan 200 000.

De ondertitel is dan ook veelbelovend: *Hoe hen te begrijpen die niet begrepen kunnen worden*. Want weinig is voor de mens zo raadselachtig als een ander mens. Denk je net iets duidelijk met iemand afgesproken te hebben, blijkt hij dat toch heel anders te hebben opgevat. ‘Dit bedoelde je toch?’, ‘Het is toch af zo?’, ‘Moest ik dat metéén doen?’, ‘Ik vond het toch een beetje vaag wat je vertelde’, ‘Ik ben nog bezig wat details op te zoeken die ik daarvoor nodig heb’. Jean-Paul Sartre bracht dat prikkelend onder woorden met zijn uitspraak: ‘De hel, dat zijn de anderen.’

Erikson laat zien dat omgaan met verschillende gedrags-types (de ‘kleuren’) net wat beter gaat als je je verdiept in de communicatievoorkeuren en patronen die bij hen passen. *Omringd door idioten* verklaart niet alles, maar helpt wel

om meer te begrijpen van het gedrag van die vreemde wezens, en misschien ook wel dat van die idioot in de spiegel.

Na *Omringd door idioten* publiceerde Erikson *Omringd door psychopaten*, waarvan de Nederlandse vertaling in 2019 verscheen, gevolgd door *Omringd door slechte bazen en luie werknemers* (2020), *Omringd door narcisten* (2022), *Omringd door tegenslag* (2023), *Omringd door energievreters* (2023) en *Omringd door leugenaars* (2024). In al die werken komt de DISC-indeling – zoals de methode formeel heet – terug. DISC staat daarbij voor Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Consciëntieus. De ideeën achter deze indeling in vier verschillende gedragstypes zijn in 1928 genoteerd door de Amerikaan William Moulton Marston en in de jaren vijftig verder ontwikkeld. Erikson heeft met zijn boeken de Moulton Marstons DISC-methode bijzonder toegankelijk gemaakt, hoewel de methode niet onomstreden is. Als theorie hebben ze volgens critici geen wetenschappelijke basis en zijn ze allang ingehaald door andere modellen, die wel *peer reviewed* onderbouwd zijn.

Kritiek op de ‘idioten’

Toen *Omringd door idioten* populair werd in Zweden, stak dan ook een storm van kritiek op vanuit de academische wereld. DISC is volgens wetenschappers totaal ongeschikt voor het beoordelen van sollicitanten en medewerkers. Het plakken van labels uit de DISC-methode op mensen zou stigmatiserend kunnen uitpakken en mensen onterecht van carrièrekansen beroven. Daarbij werd Erikson – die zichzelf gedragsexpert noemt – ook voor de voeten gewor-

pen dat hij zelf geen formele opleiding heeft genoten op dit gebied. Hij heeft een achtergrond in het bedrijfsleven als manager en consultant.

De door Erikson gepopulariseerde methode mag wel niet helemaal wetenschappelijk doortimmerd zijn, het succes van de 'idioten' is niet op niks gebaseerd. Dat heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat wat hij beweert, door ontzettend veel mensen in het dagelijks leven herkend wordt. Honderd procent zeker dat je tijdens het lezen over de vier belangrijkste gedragstypes zult moeten denken aan mensen uit je omgeving die naadloos in het patroon lijken te passen. Of je herkent trekjes van jezelf, die passen bij een van de beschreven gedragpatronen. Daarmee geeft het op zijn minst stof tot nadenken, tips: hoe beter om te gaan met mensen, en aanknopingspunten: om met elkaar in gesprek te gaan over de stijl van communicatie. Met als doel om jezelf beter te helpen, of juist anderen. Al is het soms een stelletje idioten.

Over de samenvatting

In dit boekje worden alle tot begin 2025 op de Nederlandse markt verschenen werken van Erikson samengevat, met de meeste ruimte voor het 'basisboek' *Omringd door idioten*. De boeken die de schrijver vervolgens uitbracht en waarin hij zijn methode loslaat op meer specifieke situaties of de omgang met bepaalde types, bespreek ik daarna in een volgorde die me het meest logisch lijkt: *Omringd door slechte bazen en luie werknemers*, *Omringd door energievreters*, *Omringd door leugenaars*. In *Omringd door psy-*

chopaten en narcisten en *Omringd door tegenslag* speelt de DISC-methode een rol op de achtergrond. Omdat deze samenvatting over de methode van Erikson gaat, zoom ik vooral in op de DISC-gerelateerde delen van deze boeken. Bovendien vergen ernstige problemen als psychopathie en narcisme meer ruimte en diepgang dan deze samenvatting biedt.

Ik heb ervoor gekozen overal in de tekst waar ik fictieve mensen opvoer ‘hij’ en ‘hem’ te gebruiken, maar dat is niet omdat het over mannen gaat. Dit kan overal worden vervangen door ‘zij’ en ‘haar’ of ‘hen’ en ‘hun’.

2

Omringd door idioten

Hoe komt het dat je met de een makkelijk door één deur kan terwijl met de ander telkens problemen ontstaan? Thomas Erikson raakte in zijn jeugd al door die vraag gefascineerd. Toen hij later als consultant een succesvolle ondernemer tekeer hoorde gaan over zijn voltallige personeel, dat volgens hem voor 100 procent uit ‘idioten’ en ‘domkoppen’ bestond, waaraan je niets kon overlaten, besloot hij het probleem diepgaand te gaan bestuderen.

Wat drijft ze, de mensen met de grootste mond die altijd vooraan staan en de stille willies die liever op de achtergrond blijven? De flamboyante types die het met de waarheid niet zo nauw nemen en de ‘robots’ die alle feiten tot drie cijfers achter de komma correct oplepelen. Waarom is de een altijd stipt op tijd en de ander steevast te laat? Het beter leren begrijpen van mensen die anders zijn dan jij, zodat je makkelijker met ze kunt samenwerken, staat centraal in wat Erikson de lezer in *Omringd door idioten* – waarvan de Nederlandse editie in 2018 verscheen – wil leren.

Iedereen heeft zijn normen, voorkeuren, ideeën over omgangsvormen en ‘wat goed voelt’. Het zou zo makkelijk zijn als die voor iedereen hetzelfde waren. De waarheid is anders. Iedereen beziet de wereld door het referentiekader van zijn eigen ervaringen, vooroordelen, vaste overtuigingen en intuïtie. Ook jouw boodschap gaat eerst door het filter van

het wereldbeeld en de communicatiestijl van de toehoorder, die daarmee interpreteert wat jouw bedoeling is.

Je kunt er bijna zeker van zijn dat zijn wereldbeeld en communicatiestijl anders zijn dan die van jou. Het probleem met communicatie is dus dat niet alleen de verzender bepaalt hoe een boodschap uiteindelijk overkomt, maar ook en vooral de ontvanger.

Wie zeker wil weten dat zijn boodschap zo veel mogelijk wordt opgevat zoals die bedoeld is, doet er daarom verstandig aan zich te verdiepen in hoe zijn toehoorder in elkaar steekt. Dat is de gedachte achter de methode die Erikson propageert. De gedragsstijl en communicatievoorkeur van je toehoorder begrijpen, stelt je in staat je boodschap daarop af te stemmen en vergroot de kans op succesvolle communicatie en een soepele samenwerking. Menselijk gedrag kan uiteraard niet helemaal verklaard worden in een boek, maar volgens Erikson is gedrag in principe voorspelbaar, en verloopt het volgens bepaalde patronen waarlangs het begrepen en vergeven kan worden.

Wat is gedrag?

Snappen hoe anderen in elkaar steken, begint met zelfinzicht. Hoe kom je zelf eigenlijk over als je je gedraagt zoals je 'normaal' zou doen? Als je inziet op welke punten jouw communicatiegedrag niet past bij dat van je toehoorder, ben je beter in staat om de juiste manier van communiceren te vinden.

Maar wat is gedrag eigenlijk? Gedrag zit in ons en komt voort uit een combinatie van factoren. Diep vanbinnen

zitten de *kernwaarden* die op jonge leeftijd zijn ingeprint en onveranderlijk zijn. Het is je gevoel dat je vertelt wat goed en slecht is. Geweldloosheid, ijver en mensen gelijk behandelen kunnen kernwaarden zijn.

Een volgende laag bestaat uit *attitudes*, conclusies die je als jong mens al hebt getrokken op basis van eigen ervaringen, zoals het vertrouwen in (bepaalde typen) mensen. Attitudes kunnen veranderen op basis van ervaring. Samen vormen de kernwaarden en de attitudes het *basisgedrag*. Het basisgedrag is het gedrag dat je zou vertonen in situaties waarin je niet zou blootstaan aan invloeden van buitenaf. In de praktijk komen die eigenlijk niet voor. Mensen passen hun gedrag namelijk altijd aan ten opzichte van elkaar en de situatie. We gebruiken andere maskers thuis, op het werk, op school en in de kroeg.

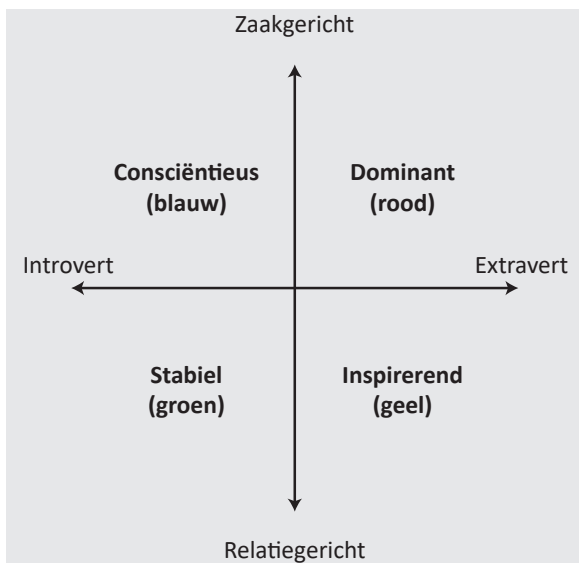
De DISC-methode

De basis van de methode van Erikson is het DISC-model van de Amerikaan William Moulton Marston. De letters van het woord DISC staan voor vier primaire gedragstypes die Moulton Marston identificeerde in zijn boek *Emotions of Normal People* uit 1928: Dominant, Inspirerend, Stabiël en Correct of Consciëntieus, heten ze in de boeken van Erikson. De beroemde oervaders van de psychologie, Sigmund Freud en Carl Jung, bestudeerden vooral geestelijke stoornissen. Wat Erikson zo aanspreekt in Moulton Marston, is dat hij zich als een van de eersten richtte op gedrag van 'normale mensen'. Moulton Marston zat in die tijd overigens niet stil: hij vond ook de basisprincipes achter de leugen-

detector uit en verzoon het comic-figuur Wonder Woman.

De DISC-methode begint met twee belangrijke schiftingen: eerst wordt gekeken in hoeverre mensen zich in bepaalde situaties introvert of extravert gedragen. En vervolgens in hoeverre ze zich relatie- of juist taak- en zaakgericht gedragen. Zo ontstaan vier verschillende, mogelijke combinaties die overeenkomen met de vier DISC-types.

Grafisch weergegeven zoals Erikson het model gebruikt in zijn boeken – met introvert-extravert langs de x-as en relatie-zaakgericht langs de y-as –, levert dit een kruis op met vier kwadranten, die overeenkomen met de vier hoofdcategorieën van gedragstypes. Die gedragstypes hebben allemaal een eigen kleur gekregen.



- Zo staat **rood** voor het gedrag in het kwadrant rechtsboven, een combinatie van extravert en zaakgericht dat ook wel wordt getypeerd als Dominant.
- **Geel** is een combinatie van extravert en mensgericht, oftewel het Inspirerende type rechtsonder.
- **Groen** is de kleur van het Stabiele gedrag dat voortkomt uit een combinatie van introvert en mensgericht gedrag linksonder in de grafiek.
- **Blauw** – of Correct of Consciëntieus – hoort bij het introverte en zaakgerichte gedrag uit het kwadrant linksboven.

In de jaren vijftig ontwikkelde de Amerikaanse gedrags- en organisatiepsycholoog Walter V. Clarke op basis van dit principe een gedragstest, bestaande uit een vragenlijst waarin mensen moesten aangeven of ze bepaalde bijvoeglijke naamwoorden op zichzelf van toepassing vonden. Met de uitslag daarvan kon worden bepaald in hoeverre ze zichzelf als introvert dan wel extravert zagen, en of ze zich zaak- of juist relatiegericht gedroegen en dus bij welk van de vier vierkantjes van het kwadrant ze pasten.

Belangrijk om hierbij te vermelden, is dat slechts vijf procent van de mensen zich naar één kleur gedraagt, aldus Erikson. Het gedrag van zo'n tachtig procent van de mensen wordt vooral door twee kleuren bepaald, de overige 15 procent heeft kenmerken van drie van de vier kleuren. Mensen die duidelijk gedrag van alle vier de kwadranten vertonen, bestaan volgens hem niet. Geheel groene personen of groenen met één andere kleur komen het meest voor, roden en rood-gelen het minst.