

THOMAS ERIKSON

**OMRINGD
DOOR
IDIOTEN**

Vertaling Wiveca Jongeneel

HarperCollins

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam

Copyright © Thomas Erikson, 2014, by agreement with Enberg Agency

Oorspronkelijke titel: *Omgiven av idioter*

Copyright Nederlandse vertaling: © 2018 HarperCollins Holland

Vertaling: Wiveca Jongeneel, via het Scandinavisch Vertaal- en Informatiebureau Nederland

Omslagontwerp: bij Barbara

Foto auteur: Robin Berglund

Zetwerk: Mat-Zet B.V., Soest

Druk: GPS Group P.E., Slovenië

ISBN 978 94 027 0144 9

ISBN 978 94 027 5576 3 (e-book)

NUR 600

Eerste druk juni 2018

Originele Zweedse uitgave verschenen in 2014 bij Hoi Förlag

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises Limited

* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met ® zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De in dit boek genoemde voorbeelden van personen zijn gebaseerd op het door de redactie geobserveerde gedrag in voor iedereen toegankelijke bronnen. Deze personen hebben geen specifieke test doorlopen om dit te toetsen. De verantwoordelijkheid voor deze indeling berust bij de redactie.

HOOFDSTUK 1

IN ALLE COMMUNICATIE IS DE ONTVANGER BEPALEND

Klinkt dat vreemd? Ik zal het uitleggen. Wat uiteindelijk overblijft als je iets tegen iemand hebt gezegd, nadat het door zijn referentiekaders, vooroordelen en vooropgezette ideeën is gefilterd, is de opgevatte boodschap. Hij kan om verschillende redenen jouw woorden op een heel andere manier interpreteren dan jouw bedoeling was. Hoe iets precies wordt opgevat, hangt natuurlijk af van de persoon met wie je praat, maar het gebeurt slechts heel zelden dat de hele boodschap precies zo overkomt als jij voor ogen had.

Het is misschien deprimerend om zelf zo weinig controle te hebben over wat de ontvanger opvat. Hoeveel vernuft je ook in het hoofd van de ander wilt stampen, je kunt er uiteindelijk niet veel aan doen. Je kunt dit natuurlijk als een uitdaging beschouwen. Niet alles kan tenslotte makkelijk zijn. Je kunt niets veranderen aan de manier waarop de ontvanger functioneert. Maar de meeste mensen zijn zich er wel van bewust hoe ze willen worden behandeld, en ze zijn daar ook gevoelig voor. Door je aan te passen aan de manier waarop andere mensen willen worden behandeld, kun je effectiever worden in je communicatie.

WAAROM IS DIT ZO BELANGRIJK?

Je helpt mensen jou te begrijpen door een veilige communicatie-arena te scheppen – op hun voorwaarden. De ontvanger kan zijn energie aan het begrijpen besteden en hoeft niet bewust of onbewust op jouw manier van communiceren te reageren.

We moeten allemaal onze flexibiliteit trainen om onze communicatiestijl te kunnen variëren zodat we die kunnen aanpassen wanneer we met mensen praten die anders zijn dan wijzelf. Want dat is een andere waarheid. Welke communicatiewijze we ook kiezen, jij als individu zult altijd in de minderheid zijn. Welk gedrag je ook hebt, de meerderheid zal altijd op een andere manier functioneren. En de anderen zullen altijd met meer zijn. Je kunt niet van jezelf uitgaan. Deze flexibiliteit en dit vermogen om de behoeften van andere mensen te interpreteren kenmerken een goede communicator.

Wanneer je de gedragsstijl, en communicatiewijze, van een ander kent en begrijpt, kun je beter inschatten hoe die persoon in bepaalde situaties zal reageren. Dit inzicht vergroot je vermogen om echt verbinding te maken enorm.

GEEN ENKEL SYSTEEM IS WATERDICHT

Laat me op een belangrijk punt duidelijk zijn. Dit boek pretendeert niet allesomvattend te zijn als het gaat om de manier waarop mensen met elkaar communiceren. Dat kan geen enkel boek, omdat alle verschillende signalen die we voortdurend uitzenden niet in één boek zouden passen. Zelfs als we rekening houden met lichaams taal, met het verschil tussen een mannelijke en een vrouwelijke dialoog, met culturele verschillen en met alle andere manieren om verschillen te definiëren, zouden we niet alles kunnen opschrijven. We kunnen psychologische aspecten, grafologie, leeftijd en astrologie toevoegen, dan nog zal het beeld niet honderd procent zijn.

Maar dat is tegelijk de charme van het geheel. Mensen zijn geen

Excelsheets. We kunnen niet alles uitrekenen. We zitten te ingewikkeld in elkaar om volledig beschreven te kunnen worden. Zelfs de in onze ogen simpelste, minst opgeleide, laagst geplaatste persoon zit ingewikkelder in elkaar dan in een boek kan worden uitgedrukt. Maar we kunnen de grootste blunders vermijden door de basisprincipes van menselijke communicatie te begrijpen.

HET DUURT AL BEST LANG

‘We zien wat we doen, maar we zien niet waarom we dat doen. Dus beoordelen en waarderen we elkaar op basis van wat we zien dat we doen.’

Deze woorden zijn afkomstig van de psychoanalyticus Carl Jung. Verschillende gedragingen scheppen dynamiek in ons leven. Alle mensen vertonen immers gedrag. In bepaalde gedragingen herkennen we onszelf, terwijl we andere niet herkennen of begrijpen. Zoals bekend gedragen we ons in verschillende situaties allemaal anders, en dat kan voor de omgeving leuk of irritant zijn.

Er bestaat in dit opzicht eigenlijk geen goed of fout gedrag, en de meeste gedragingen zijn in orde. Er bestaat niet iets wat correct of incorrect gedrag heet. Jij bent wie je bent, en het heeft eigenlijk geen zin om erover na te denken waarom dat zo is. Je bent goed zoals je bent. Ongeacht hoe je je wilt gedragen, ongeacht hoe je wordt opgevat, ben je goed. Binnen redelijke grenzen natuurlijk.

Ik ben zo, oké?

In de ideale wereld zou je gewoon kunnen zeggen: ‘Ik ben zoals ik ben en dat is oké, want dat heb ik in een boek gelezen.’ En zou het niet prettig zijn om je eigen persoonlijkheid geen geweld te hoeven aandoen? Om altijd te kunnen doen en zeggen wat je op dat

moment wilt? Dat kan. Je kunt je precies zo gedragen als jij wilt. Je moet er alleen de juiste situatie voor vinden.

Er zijn twee situaties waarin je helemaal jezelf kunt zijn:

- *De ene situatie* is wanneer je alleen in de kamer bent. Dan maakt het niet uit hoe je praat of wat je doet. Niemand heeft er last van als je wilt vloeken en tieren, of in alle stilte wilt nadenken over het grote mysterie van het leven, of waarom voormalig premier Fredrik Reinfeldt er altijd zo verdrietig uitziet. Als je alleen bent kun, en mag, je je precies zo gedragen als je wilt. Eenvoudig, toch?
- *De andere situatie* waarin je jezelf kunt zijn is wanneer alle anderen in de kamer precies hetzelfde zijn als jij. Wat leerden onze moeders ons toen we klein waren? *Behandel andere mensen zoals je zelf behandeld wilt worden.* Een uitstekend advies, en heel goedbedoeld. En het werkt ook, zolang iedereen hetzelfde is als jij. Het enige wat je hoeft te doen is een lijst maken van de mensen die in alle situaties *precies hetzelfde* vinden, denken en handelen *als jij*. En vervolgens zoek je hun gezelschap op.

In alle overige situaties kan het verstandig zijn om te begrijpen hoe je wordt opgevat en te leren hoe andere mensen functioneren. Ik denk niet dat ik iets nieuws zeg als ik beweer dat de meeste mensen die je tegenkomt niet precies zo zijn als jij.

In den beginne was het woord en het woord was bij God. En God zei: 'Er zij licht!' En er was licht.

Ongelooflijk, toch? De kracht die woorden kunnen hebben! Maar welke woorden we kiezen en hoe we ze gebruiken varieert. Zoals je aan de titel van dit boek hebt gezien, kunnen woorden op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. En wanneer je verkeerde woorden gebruikt, ja, dan ben je misschien een idioot.

Omringd door idioten – of toch niet?

Wacht eens even. Hoe zit het eigenlijk? Tijdens het schrijven kwam ik de volgende vergelijking tegen: gedrag is als een versnellingsbak. Alle verschillende soorten zijn nodig. Want net als bij een versnellingsbak is de ene versnelling soms goed, en soms verkeerd. Je moet de auto in zijn één starten – in zijn vijf is dat lastig. Maar soms is de één verkeerd – bijvoorbeeld als je honderd kilometer per uur rijdt.

Sommigen keren zich tegen het idee om mensen in verschillende persoonlijkheidstypes in te delen. Misschien hoor jij tot de groep die vindt dat mensen niet op die manier in categorieën moeten worden ondergebracht. Dat het verkeerd is om mensen in hokjes te plaatsen. Toch doet iedereen het. Misschien niet op dezelfde manier als ik in dit boek, maar we nemen evengoed onze onderlinge verschillen waar. Feit is dat we allemaal anders zijn, en volgens mij kan het positief uitpakken om dat te benadrukken, als het maar op de juiste manier gebeurt. Alle instrumenten kunnen schadelijk zijn als ze verkeerd worden gebruikt. Het gaat niet zozeer om het instrument, maar om degene die het gebruikt.

Delen van wat je gaat lezen zijn afkomstig van het IPU, het Instituut voor Persoonlijke Ontwikkeling. Ik wil Sune Gellberg en Edouard Levit bedanken omdat ze hun ervaringen en lesmateriaal zo genereus met mij hebben gedeeld. Beschouw dit boek als een introductie van menselijk gedrag en dialoog. De rest is aan jou.

HOE VREEMD HET OOK LIJKT – IN PRINCIPE IS ALLES NORMAAL. GEDRAG...

...is betrekkelijk voorspelbaar. Maar:

- iedereen reageert werktuiglijk op gelijksoortige situaties.
- het is onmogelijk om alle denkbare reacties te voorspellen voordat ze plaatsvinden.

...maakt deel uit van een patroon.

- We reageren vaak volgens vaste banen. Daarom moeten we elkaars patroon respecteren. En dat van onszelf begrijpen...

...is veranderlijk.

- We moeten kunnen leren luisteren, handelen, vrijuit spreken, reflecteren, dat wil zeggen doen wat op dit moment relevant is. Iedereen kan zich aanpassen.

...kan worden geobserveerd.

- We moeten de meeste vormen van gedrag kunnen observeren en begrijpen zonder amateurpsycholoog te zijn. Iedereen mag zelf bedenken waarom.

...is begrijpelijk.

- We moeten kunnen begrijpen waarom andere mensen voelen en doen wat ze doen – op dit moment. Iedereen mag zelf bedenken waarom.

...is uniek.

- Ondanks de voorwaarden die we gemeen hebben, is elk gedrag uniek voor de persoon in kwestie. Slagen op je eigen voorwaarden.

...kan vergeven worden.

- Wijs persoonlijke jaloezie en verwijten af, het helpt om erover te praten. Leer tolerant te zijn en geduld te hebben, zowel met jezelf als met anderen.

HOOFDSTUK 2

WAAROM ZIJN WE ZOALS WE ZIJN?

Waar komen gedragingen vandaan? Waarom verschillen mensen zoveel van elkaar? Dat is een goede vraag. Kort gezegd is het een combinatie van aanleg en opvoeding. Al voor onze geboorte wordt de basis gelegd voor de gedragingen die we op volwassen leeftijd zullen vertonen. Erfelijke temperament- en karaktereigenschappen beïnvloeden onze gedragingen en zetten al in het genestadium een proces in gang. De wetenschappers zijn het er nog steeds niet over eens hoe het precies werkt, maar dat het een rol speelt, staat in feite wel vast. We erven niet alleen karaktertrekken van onze eigen ouders, maar ook van hún ouders. En in wisselende mate ook van andere bloedverwanten. We hebben allemaal weleens gehoord dat we op een oom of tante lijken of net als zij praten. Zelf leek ik als kind op mijn oom Bertil – dat had met mijn rode haar te maken. Het kost heel veel tijd om uit te leggen hoe dit genetisch werkt. Laten we nu alleen maar vaststellen dat deze erfenis de basis vormt voor onze gedragsmatige ontwikkeling.

Wat gebeurt er als we eenmaal ter wereld zijn gekomen? Kinderen worden in de meeste gevallen impulsief, onverschrokken en zonder enige remmingen geboren. Het kind zegt: ‘Nee, ik wil niet!’

of 'Ik kan het heus wel!' En het is vervuld van de gedachte dat het alles aankan. Dit spontane en soms volstrekt ongecontroleerde gedrag is natuurlijk niet altijd waarop de ouders hadden gehoopt. En voor je het weet begint de transformatie van wat ooit een origineel was – naar in het beste/ergste geval een kopie van iemand anders.

HOE WORDEN KINDEREN BEÏNVLOED?

Kinderen leren voornamelijk op twee manieren. Of ze proberen misnoegen en onvrede achter zich te laten en streven naar voldoening en tevredenheid, of ze leren door na te bootsen. Dat is de meest voorkomende leer methode. Kinderen apen na wat ze om zich heen zien en vaak staat de ouder van hetzelfde geslacht model voor de imitatie. (Dit is absoluut geen volledige verklaring voor het hele proces, maar dit boek gaat ook niet over hoe we onze kinderen beïnvloeden.)

MIJN KERNWAARDEN

Diep vanbinnen bevinden zich mijn kernwaarden, dingen die zo diep in mijn karakter zijn geworteld dat het eigenlijk geen zin heeft te proberen ze te veranderen. Het zijn dingen die ik als kind van mijn ouders heb geleerd en die me op heel jonge leeftijd op school werden ingeprent. In mijn geval waren het verschillende varianten op *maak je huiswerk en doe je best op school, dan krijg je later een goede baan, of het is verkeerd om te vechten*. Het laatste heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat ik mijn hand niet ophef tegen andere mensen. Ik heb voor het laatst gevochten toen ik in groep 5 zat, en als ik me niet vergis verloor ik toen. (Ze was beresterk.)

Een andere belangrijke kernwaarde is dat alle mensen evenveel waard zijn. Omdat mijn ouders mij dat gedurende mijn hele

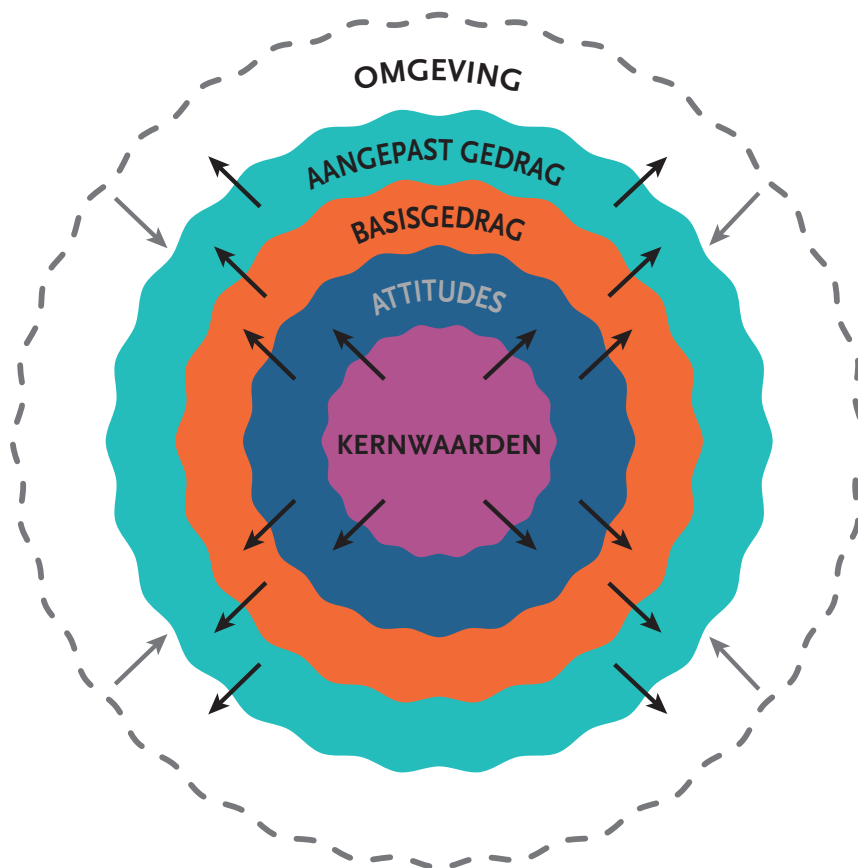
jeugd hebben laten zien, zal ik mensen nooit op basis van hun afkomst, geslacht of huidskleur beoordelen. We dragen allemaal een verzameling kernwaarden in ons. We weten instinctief wat goed is en wat niet. Niemand kan deze kernwaarden van me afpakken.

ATTITUDE EN HOUDING

Dan zijn er mijn attitudes, die niet helemaal dezelfde zijn als mijn kernwaarden. Attitudes zijn kwesties waarover ik een mening heb gevormd op basis van eigen ervaringen, conclusies die ik heb getrokken uit dingen die ik op de middelbare school, op de universiteit, tijdens mijn eerste baan heb meegemaakt. Maar ook latere ervaringen kunnen attitudes creëren.

Een vrouwelijk familielid vertelde me ooit dat ze verkopers wantrouwde. Nu is ze lang niet de enige die een bepaalde attitude tot verkopers heeft, maar in haar geval kwam dit op een grappige manier tot uiting. Alles wat ze kocht, bracht ze terug. Een trui, een bank, een auto – het maakte niet uit. Alle feiten moesten worden bestudeerd en onderzocht. Maar hoeveel informatie ze van tevoren ook inwon, ze wilde het gekochte later toch weer terugbrengen.

Toen ik het patroon had geobserveerd, vroeg ik haar waarom ze zo deed, en toen kwam haar attitude aan het licht: vijftientig procent van alle verkopers zijn bedriegers. Het hielp weinig toen ik zei dat ik ook verkoper ben. Tot op de dag van vandaag weet ik niet of ik tot die vijftientig procent hoor, of dat ik me tot de gelukkige, resterende vijftien procent mag rekenen. Waar het om gaat is dat deze attitude kan worden veranderd. Waarschijnlijk is ze een paar keer flink misleid, waardoor ze verkopers is gaan wantrouwen. Maar door voldoende positieve ervaringen kan dit weer goed komen.



Een eenvoudig model dat tot hulp kan zijn

® IPU INSTITUUT VOOR PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

WAT IS HET RESULTAAT?

Kort gezegd beïnvloeden zowel de kernwaarden als de attitudes welk gedrag ik kies. Samen vormen ze mijn basisgedrag, de persoon die ik het liefst wil zijn. Het basisgedrag is het gedrag dat ik in volledige vrijheid vertoon, zonder invloed van externe factoren.

Je ziet waarschijnlijk de uitdaging al: wanneer zijn we eigenlijk helemaal bevrijd van invloeden van buitenaf? Als ik hier in verschillende contexten met mensen over praat, komen we meestal tot de conclusie: in onze slaap.

Maar mensen zijn verschillend. Sommigen trekken zich nergens iets van aan. Ze zijn altijd zichzelf, omdat ze er nooit over hebben nagedacht hoe ze worden opgevat. Hoe sterker je zelfin-

zicht is, hoe groter je aanpassing aan de omgeving waarschijnlijk zal zijn.

WAT ZIEN ANDEREN EIGENLIJK VAN MIJ?

Wat anderen meestal zien is het aangepaste gedrag. De interpretatie van een specifieke situatie die we allemaal maken, en op basis waarvan we een bepaald gedrag kiezen, is wat anderen mogen zien. Het gaat om het masker dat we opzetten om in een bepaalde situatie te passen. En we kunnen natuurlijk meerdere maskers hebben. Veel mensen dragen op het werk een ander masker dan thuis. En bij hun schoonouders zetten ze misschien weer een ander masker op. Dit is geen verdiepingscursus psychologie – daarom constateer ik alleen maar dat we verschillende interpretaties maken en daarnaar handelen.

De omgevingsfactoren zorgen ervoor dat ik – bewust of onbewust – een bepaalde manier van handelen kies. Ik pretendeer niet dat ik met deze simpele verklaring alle factoren heb verklaard die iemands gedragspatroon creëren, maar ter introductie is het voldoende.

En zo handelen wij. Kijk naar deze formule:

$$\text{GEDRAG} = f(PxOf)$$

- *Gedrag* is een functie van *Persoonlijkheid* en *Omgevingsfactoren*.
- *Gedrag* is datgene wat we kunnen observeren.
- *Persoonlijkheid* is datgene wat we proberen uit te rekenen.
- *Omgevingsfactoren* zijn de dingen die we kunnen beïnvloeden.

Conclusie: We beïnvloeden elkaar voortdurend in een of andere vorm. De kunst is te ontdekken wat zich onder de oppervlakte bevindt.

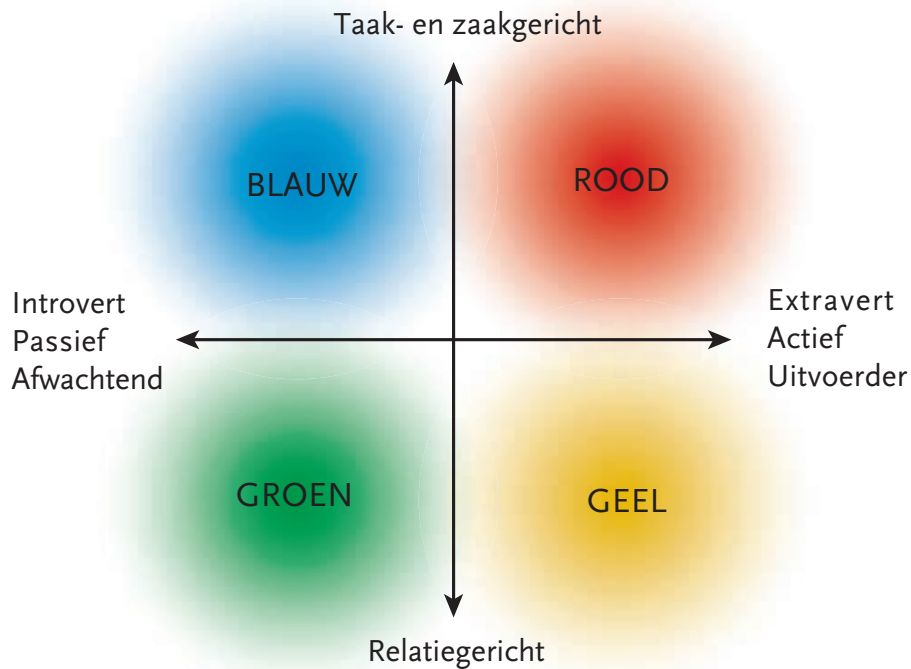
HOOFDSTUK 3

EEN INTRODUCTIE VAN HET SYSTEEM DAT JE OP HET PUNT STAAT TE LEREN

Aan het eind van het boek wordt beschreven hoe het systeem tot stand is gekomen, maar omdat je waarschijnlijk meteen aan de slag wilt met het interessantste – hoe alles in de praktijk werkt – kun je rustig verder lezen. En anders kun je altijd direct naar pagina 270 gaan.

Zoals je ziet zijn er vier hoofdcategorieën van gedragstypes. Dit boek laat zien hoe je die kunt herkennen. Al vrij snel zul je gezichten voor je zien als je over bepaalde kleuren leest. Soms misschien zelfs je eigen gezicht.

Veel mensen beschikken over kwaliteiten die je zelf zou willen hebben, en soms ben je misschien zelfs jaloers op deze personen. Ze beheersen kennelijk dingen die jij niet beheerst. Misschien wil je doortastender zijn, net als de rode persoon, of zou je makkelijker met onbekenden willen omgaan, zoals de gele. Of je wilt minder stressen, en juist kalm zijn, wat de groene zo goed kan, en misschien wil je je aantekeningen beter geordend hebben, wat voor de blauwe heel natuurlijk is. In dit boek leer je hoe je zo kunt worden.

**CORRECT**

- Langzame reactie
- Maximale inzet om te organiseren
- Minimale belangstelling voor relaties
- Historisch tijds kader
- Voorzichtige actie
- Neiging om inmenging af te wijzen

DOMINANT

- Snelle reactie
- Maximale inzet om te sturen
- Minimale belangstelling voor voorzichtigheid in relaties
- Actueel tijds kader
- Directe actie
- Neiging om inactiviteit af te wijzen

STABIEL

- Rustige reactie
- Maximale inzet voor samenhang
- Minimale belangstelling voor verandering
- Actueel tijds kader
- Ondersteunende actie
- Neiging om conflicten uit de weg te gaan

INSPIREREND

- Haastige reactie
- Maximale inzet om mee te doen
- Minimale belangstelling voor routine
- Op de toekomst gericht tijds kader
- Impulsieve actie
- Neiging om isolatie af te wijzen

Maar het werkt natuurlijk ook de andere kant op. Je zult dingen lezen die je misschien doen inzien dat je te veel de baas speelt over anderen, zoals de roden geneigd zijn te doen. Of misschien praat je veel te veel, wat typerend is voor de gelen. Of je doet het nogal rustig aan en interesseert je nergens voor, wat de keerzijde is van

de groenen. Of je bent altijd achterdochtig en ziet overal risico's, net als de blauwen. In dit boek leer je je eigen valkuilen te ontdekken, en wat je kunt doen om ze te omzeilen.

Wat je ook leest en ziet, maak vooral aantekeningen, onderstreep passages in het boek, zorg ervoor dat je eruit haalt wat je nodig hebt.

| ROOD | GEEL | GROEN | BLAUW |
|-------------------|----------------------|------------------|----------------|
| DOMINANT | INSPIREREND | STABIEL | CORRECT |
| Drijvend | Extravert | Geduldig | Onderzoekend |
| Ambitieuw | Overtuigend | Betrouwbaar | Voorzichtig |
| Wilskrachtig | Verbaal | Attent | Systematisch |
| Doelbewust | Open | Beheerst | Precies |
| Probleemoplossend | Positief | Aimabel | Grondig |
| Daadkrachtig | Empathisch | Volhardend | Logisch |
| Competitief | Optimistisch | Goede luisteraar | Conventioneel |
| Krachtig | Creatief | Vriendelijk | Afstandelijk |
| Nieuwsgierig | Spontaan | Voorzichtig | Objectief |
| Direct | Gevoelig | Ondersteunend | Perfectionist |
| Initiatiefrijk | Inspirerend | Uitvoerder | Methodisch |
| Vastberaden | Heeft aandacht nodig | Behulpzaam | Analyseert |
| Ongeduldig | | Loyaal | Volgt regels |
| Eigenzinnig | | Voorkomend | Gestructureerd |