

thomas erikson

omringd door idioten

Inzicht in de vier gedragstypes
(of: Hoe hen te begrijpen die niet
begrepen kunnen worden)

Vertaling Erica Weeda

VOLLEDIG HERZIEN EN UITGEBREID

HarperCollins



Voor het papieren boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.
Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2024 Thomas Erikson

Oorspronkelijke titel: *Omgiven av idioter – jubileumsutgåva*

Copyright Nederlandse vertaling: © 2025 HarperCollins Holland

Vertaling: Erica Weeda, p/a Scandinavisch Vertaal- en Informatiebureau Nederland

Omslagontwerp: Pinta Grafische Producties, naar een ontwerp van Pete Garceau

Graphics en illustraties: Anna Söderberg, annasoderberg.com

Illustraties op pagina 13, 22, 30, 36, 55, 68, 78, 90, 104, 112, 118, 130, 139, 153, 162, 174, 188, 196, 209, 223, 234, 249, 262, 284, 292, 296, 300, 304, 307, 311, 315, 330, 343, 351, 369:

© Cartoonstock.nl

Zetwerk: Mat-Zet B.V.

Druk: ScandBook UAB, Lithuania, met gebruik van 100% groene stroom

ISBN 978 94 027 1888 1

ISBN 978 94 027 7535 8 (e-book)

NUR 770

Eerste druk juni 2025

Originele uitgave verschenen bij Forum, Stockholm, Zweden.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.

® 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

Elk ongeoorloofd gebruik van deze publicatie om generatieve kunstmatige-intelligentietechnologieën (AI-technologieën) te trainen is uitdrukkelijk verboden. De exclusieve rechten van de auteur en uitgever worden hierbij niet beperkt.

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. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

INHOUD

INLEIDING: HET GEVAAR VAN OMRINGD ZIJN

DOOR IDIOTEN 13

1. COMMUNICATIE EN WAAROM HET ZO BELANGRIJK IS 22

In alle communicatie is de ontvanger bepalend 22

Geen enkel systeem is waterdicht 24

2. HOE ONS GEDRAG IS ONTSTAAN 30

Waarom zijn we zoals we zijn? 30

Mijn kernwaarden 33

Wat is de conclusie van dit alles? 35

3. WAT ZIJN DE VIER KLEUREN NOU EIGENLIJK? 36

Een inleiding 36

Zaakgerichtheid versus relatiegerichtheid 38

Als je meer geïnteresseerd bent in zakelijke kwesties dan in relaties 39

Meer geïnteresseerd zijn in relaties dan in zakelijke kwesties 41

Introversie vs. extraversie 43

Meer extravert dan introvert zijn 43

Meer introvert dan extravert zijn 45

Maar de kleuren dan, waar passen die in het plaatje? 47

Wat drijft de respectieve gedragingen? 48

4. HET RODE GEDRAG 55

Hoe je een echt alfamannetje herkent, en hoe je voorkomt dat je hem in de weg loopt 55

Hier mag je zeggen wat je wilt – serieus 58

Valt er iets te winnen? In dat geval doe ik mee 58

Rode personen hebben haast. Punt. Ga verder 60

The sky is the limit – maar is dat eigenlijk wel zo? 62

Luister naar mij, want ik weet hoe het zit 63

Alleen dode vissen drijven met de stroom mee 65

Het was vroeger helemaal niet beter. Vergeet dat maar, en snel ook 66

Een paar praktijkvoorbeelden van rood gedrag 67

5. HET GELE GEDRAG 68

Hoe je iemand herkent die het contact met de realiteit kwijt is 68

Hoe meer zielen, hoe meer vreugd 70

Is het niet fantastisch? Ik ben er helemaal weg van! 72
Positief denken? Ha! Dat is mijn uitvinding! 73
Wat gebeurt er als we het allemaal omdraaien? 74
Sneeuw verkopen aan pinguïns en zand aan bedoeïenen 75
Ik ken een heleboel mensen. Eigenlijk iedereen 76
Een paar praktijkvoorbeelden van geel gedrag 77

6. HET GROENE GEDRAG 78

Waarom het zo moeilijk is om dingen te veranderen – en hoe dat toch lukt 78
Een paar eenvoudige beginselen 81
De beste vriend ter wereld 82
Als ze zeggen dat ze iets zullen doen, kun je erop vertrouwen dat het gebeurt 83
Bah, wat een onaangename verrassingen 84
Wie? Ik? Vergeet dat je me zag 86
Ik begrijp precies wat je bedoelt 87
Een paar praktijkvoorbeelden van groen gedrag 89

7. HET BLAUWE GEDRAG 90

Waarom sommige mensen je altijd als een sloddervos zullen beschouwen 90
Sorry, maar dat klopt volgens mij niet helemaal... 91
Dat was toch niet zo bijzonder – ik deed gewoon mijn werk 93
Sorry, maar waar heb je dat gelezen? En welke uitgave betrof het? 94
Ik ben niet in winterslaap gegaan – maar ik moet er een nachtje over slapen 96
Het maakt niet uit dat het zo misschien makkelijker gaat. Het is verkeerd 97
Als het terrein niet overeenkomt met de kaart, mankeert er iets aan het terrein 99
De duivel zit in de details 101
Spreken is zilver, zwijgen is goud 103
Een paar praktijkvoorbeelden van blauw gedrag 103

8. WIE PAST BIJ WIE – EN WAAROM IS DAT EIGENLIJK ZO? 104

Past iedereen bij iedereen? 104
Wat moet ik doen als ik niet weet wie ik voor me heb? Go green! 109

9. DE VERVELENDE KEERZIJDE VAN DE MEDAILLE 112

De reden waarom het niet alles goud is wat er blinkt 112

- 10. ZO KUNNEN ANDEREN RODE PERSONEN ERVAREN 118**
Wanneer rechtdoor niet altijd de oplossing is 118
Moet alles echt zo vreselijk lang duren? Schiet alsjeblieft een beetje op 119
Ik schreeuw niet! Ik ben niet boos! Grrr! 121
Waar zijn jullie mee bezig? Ik zie heus wel wat jullie (niet) doen! 124
Alleen is sterk, en ik ben de sterkste van jullie allemaal 128
- 11. ZO KUNNEN ANDEREN GELE PERSONEN ERVAREN 130**
Wanneer humor het probleem niet kan oplossen 130
Hallo, allemaal! Moeten jullie horen wat ik heb meegemaakt! Hallo? 131
Ik weet dat het er rommelig uitziet, maar er zit systeem in de chaos! 134
Ik kan echt heel veel ballen in de lucht houden – het liefst allemaal tegelijk! 135
Ik! Ik!!! Ik!!! 136
Dat heb ik nog nooit gehoord – anders had ik het echt nog wel geweten! 137
- 12. ZO KUNNEN ANDEREN GROENE PERSONEN ERVAREN 139**
Wanneer onduidelijkheid tot kunst wordt verheven 140
Stijfkoppigheid zal nooit een deugd worden 140
Waarom zou je je best doen? Het is toch allemaal niet de moeite waard 142
Wat je niet duidelijk denkt, kun je niet duidelijk zeggen 144
Moet ik dat veranderen? Daar wil ik nog (lang) over nadenken 145
Ik ben nog nooit zo ontstemd geweest, maar zeg het alsjeblieft tegen niemand 147
Passieve agressiviteit 150
- 13. ZO KUNNEN ANDEREN BLAUWE PERSONEN ERVAREN 153**
Als puntje bij paaltje komt, zit de duivel helemaal niet in de details 154
Goed moet echt goed zijn, anders gaat het faliekant fout 154
Ik ken jou niet, blijf dus maar bij me uit de buurt 157
Je kunt maar beter het zekere voor het onzekere nemen 158
Je kunt alleen jezelf en je eigen ogen vertrouwen 159
Samenvatting 160
- 14. WAAR WORDEN ZE EIGENLIJK BOOS OM? 162**
Iemands temperament kan alles over hem onthullen 162
Rood: wel verdomme!!! 166
Geel: ik ben echt heel erg ontstemd! Hoor je wat ik zeg? 167

Groen: pas op voor de woede van een geduldig man 168
Blauw: zichtbaar geschokt. Ongeveer 76,5 procent zelfs 170
Wat kun je er eigenlijk aan doen dat mensen niet eens op dezelfde manier
boos worden? 172

15. DE GEHEIME SIGNALLEN VAN LICHAAMSTAAL 174

Waarom het belangrijk is hoe we eruitzien 174

Wat doen we hiermee? 178

Rood gedrag 179

Geel gedrag 181

Groen gedrag 182

Blauw gedrag 184

Samenvatting 187

16. DE AANPASSING – HOE JE MET ALLE ANDEREN OMGAAT 188

Hoe je met de idioten omgaat – zij die niet zijn zoals jij 188

In een perfecte wereld 192

Hoe vaak volgen we een patroon zonder te weten of het werkt? 195

17. JOUW AANPASSING AAN ROOD GEDRAG 196

Wat de rode van jou verwacht 196

Wil je iets? Voor de dag ermee! 197

Ik ben absoluut niet geïnteresseerd in je vakantie verhalen 198

Nu praten we over zaken – vergeet dat nooit 199

Je weet het niet precies? Wat heb ik dan aan jou? 201

Rusten doe je maar als je dood bent 202

Wat je ook moet doen in de omgang met rode personen 203

Details... gaap... 204

Snel en niet zelden helemaal fout 204

Laten we wat nieuws proberen en zien hoe het gaat 205

Ik ben hier niet om jouw vriend te worden. Ook niet die van iemand anders
trouwens 206

Wat zijn jullie voor slappelingen? Jullie kunnen toch wel iets hebben! 207

18. JOUW AANPASSING AAN GEEL GEDRAG 209

Wat de gele van jou verwacht 209

Ik heb iemand anders gevraagd om dat kleine detail te regelen – maar ben
vergeten wie 210

Intuïtie is alles wat ik nodig heb – dat werkt altijd 211

Heeft niemand dit eerder gedaan? Spannend! 212

Jij lijkt me wel interessant. Wil je niet weten wie ik ben? 213
Wat je ook moet doen in de omgang met gele personen 214
Het verschil tussen doen alsof je luistert en echt luisteren 214
Geen probleem – dat doen we wel even! 215
Hier is een handgranaat ontploft 217
Je moet er goed uitzien. De hele tijd 218
Veel geschreeuw en weinig wol 220
Immuun voor kritiek 221

19. JOUW AANPASSING AAN GROEN GEDRAG 223

Wat de groene van jou verwacht 224
Het moet goed voelen, anders voelt het echt... slecht... 224
Er gebeurde helemaal niets. Tot twee keer toe 225
Waar gaan we eigenlijk naartoe? Is er een plan? 226
Wat je ook moet doen in de omgang met groene personen 227
Vroeger was het toch echt beter. Veel beter 229
Iemand moet aan het roer staan, anders zinken we 231

20. JOUW AANPASSING AAN BLAUW GEDRAG 234

Wat de blauwe van jou verwacht 235
We zijn hier niet voor de gezelligheid 236
Visioenen zijn niet nodig 237
Details – alleen feiten tellen 239
Kwaliteit gaat voor alles 239
Wat je ook moet doen in de omgang met blauwe personen 241
Hoe je op een soepele manier met relaties omgaat en die opbouwt
– en vooral waarom 241
Is uiterst gedetailleerd – slaat echt niets over 242
Rome is niet in één dag gebouwd – alles heeft zijn tijd nodig 244
Als het in het boek staat, is het waar 245
Hier worden besluiten genomen 246
Samenvattende conclusie over aanpassing 247

21. STRESSFACTOREN EN ENERGIEVRETERS 249

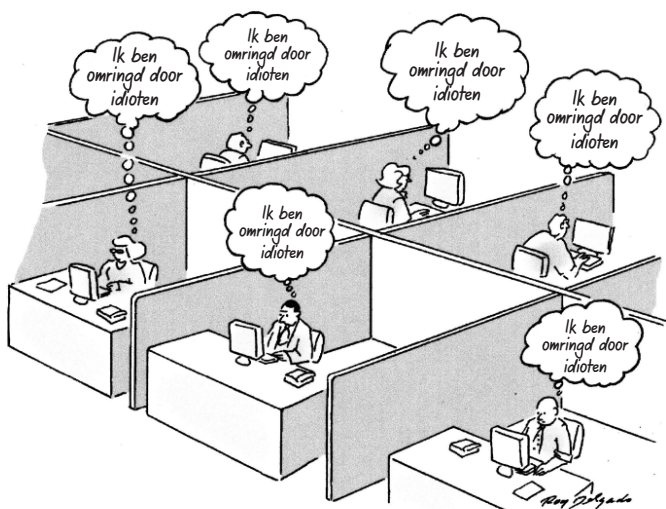
Wat is stress nu eigenlijk? 249
Verschillende personen reageren verschillend op stress: wat een
verrassing! 250
De stressfactoren van het rode gedrag 251
Wat doen rode personen als ze gestrest zijn en onder druk staan? 252
De stressfactoren van het gele gedrag 253

	Wat doen gele personen als ze gestrest zijn en onder druk staan?	255
	De stressfactoren van het groene gedrag	255
	Wat doen groene personen als ze gestrest zijn en onder druk staan?	257
	De stressfactoren van het blauwe gedrag	258
	Wat doen blauwe personen als ze gestrest zijn en onder druk staan?	260
	Conclusie	260
22.	DE MEEST VOORKOMENDE COMBINATIES	262
	De reden dat er aanzienlijk meer dan vier profielen zijn	262
	De rood-gele motivatoren	267
	De geel-groene helpers	269
	De groen-blauwe coördinatoren	272
	De blauw-rode organisatoren	275
	De tegenstrijdige geel-blauwen	278
	De moeilijk te interpreteren rood-groenen	280
	Samenvatting gemengde profielen	283
23.	WAT KLEUREN NIET KUNNEN ONTHULLEN	284
	De verklaring voor wat er niet goed voelt aan de vier kleuren	284
	De drijfveren van een individu	285
	Drie niveaus van drijfveren	287
	Onze taken	290
	Motivatiefactoren	290
	Persoonlijke ontwikkeling	291
	Onderliggende stressfactoren	291
	Theoretische drijfveer	292
	Praktisch-economische drijfveer	296
	Esthetische drijfveer	300
	Sociale drijfveer	304
	Individualistische drijfveer	307
	Traditionele drijfveer	311
24.	DE COMBINATIE VAN KLEUREN EN DRIJFVEREN	315
	Het antwoord op wat je je al die tijd hebt afgevraagd	315
	Drijfveren en gedrag	318
	De correlatie tussen drijfveren en gedrag	319
	Waar kunnen we dit voor gebruiken?	320
	Theoretische drijfveer versus blauw gedrag	321
	Het profiel van de auteur zelf en wat je daarvan kunt leren	323
	Vermoeiende oude mannetjes	326
	Het raadsel van de onbekende drijfveer	327

- 25. EEN KLEINE RELATIEBIJBEL 330**
Hoe je huwelijk (langer) standhoudt 330
Moet je hetzelfde of verschillend zijn? 331
Een voorbeeld uit de praktijk 333
Een simpel onwetenschappelijk testje 337
- 26. EEN KORTE HISTORISCHE BESCHOUWING 343**
In feite is er niets veranderd 343
Waarom de kleurentaal alleen voor mentaal gezonde mensen werkt 347
- 27. DE KLEUREN IN EEN IETS BREDERE CONTEXT 351**
Wat gebeurt er buiten ons eigen pierenbadje? 351
Is mijn leeftijd van invloed op mijn persoonlijkheid? 352
Wat gebeurt er als we verschillende generaties met elkaar vergelijken? 353
Extraversie versus introversie 356
Meetbare veranderingen in de vier kleuren 358
Kunnen geografische verschillen mijn kleuren beïnvloeden? 359
Hoe zit het met de rest van de wereld? 362
Een snelle test om te zien hoeveel je hebt opgestoken 364
- 28. EEN AFSLUITEND VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK 369**
Misschien wel de meest verhelderende groepsopdracht uit de wereld-
geschiedenis 369
Welke conclusies kun je hieruit trekken? 374
- Bijlage 377
Een snelle test om te zien hoeveel je hebt opgestoken – antwoorden 382

INLEIDING

HET GEVAAR VAN OMRINGD ZIJN DOOR IDIOTEN



HOE HET ALLEMAAL BEGON

Hier volgt een waarschuwing.

Omdat de mening van mijn lezers belangrijk voor me is – zonder jou, lieve lezer, was ik helemaal nergens gekomen – wil ik voordat je begint te lezen graag uitleggen wat voor soort boek je in handen hebt.

Dit is een uitgebreide jubileumeditie van *Omringd door idioten*. Dat betekent dat het een grotendeels omgewerkte en gemoderniseerde versie van het originele boek met dezelfde titel is. De tijd vliegt voorbij, de wereld verandert en als auteur ben ik verplicht om met mijn tijd mee te gaan. Dit is een relatief ander boek dan het origineel, omdat het antwoorden bevat op de meeste vragen die mensen me na het lezen van het oorspronkelijke boek hebben gesteld. Het is een uitgebreide, grondig herziene versie, speciaal bedoeld voor mensen die hun relaties met de mensen om hen heen willen verbeteren. Ik heb een aantal nieuwe

delen toegevoegd die ik niet heb opgenomen toen ik het eerste boek schreef, omdat het anders te lang zou worden. Ik heb grote delen aangepast terwijl andere delen in principe intact zijn gebleven. De taal is geactualiseerd en verduidelijkt, maar dat is meer te beschouwen als nieuwe make-up.

Dit is gewoon een completer en – in mijn ogen – beter boek.

Maar wat het niet is, is ook belangrijk: het is geen gloednieuw boek.

Zo, dan is dat gezegd. Als je *Omringd door idioten* al in de oorspronkelijke uitgave hebt gelezen, hoeft je dit boek misschien niet te kopen.

In wezen gaan beide uitgaven over hetzelfde: hoe een dieper begrip van de vier kleuren, of het DISC-model, je leven ongelooflijk veel makkelijker kan maken.

Als dat niet is wat je wilt, raad ik je aan te controleren of je de kassabon nog hebt.

Omringd door idioten is in zijn oorspronkelijke staat het meest vertaalde boek van Zweden sinds de tijd van Astrid Lindgren. Hoewel het een heel ander verhaal dan *Pippi Langkous* is, heeft het ook de hele wereld bereikt, in meer dan zestig talen.

Het is een compleet surrealistische ervaring die mij, als auteur, heel nederig maakt, maar kennelijk heeft de inhoud van het boek mensen over de hele wereld aangesproken. Het is evident dat velen het gevoel hebben dat ze omringd zijn door idioten.

Persoonlijk vind ik het erg jammer dat we, ondanks alle hulpmiddelen die vandaag de dag beschikbaar zijn, het nog steeds zo moeilijk vinden om elkaar te bereiken en op een zinnigere manier met elkaar te communiceren.

Ik ben ervan overtuigd dat de wereld mooier zou zijn als mensen elkaars verschillen beter zouden begrijpen. Misschien is het de romanticus in mij die aan het woord is, maar ik meen het serieus – veel van de conflicten die plaatsvinden op deze planeet zijn het gevolg van misverstanden en onbegrip.

Vanuit een mondiaal perspectief is het moeilijk om hier als individu veel aan te doen, maar ik word gedreven door de oude uitdrukking: niemand kan alles doen, maar iedereen kan iets doen.

En als ik kan helpen om de communicatie van en over mensen in

hun dagelijks leven te vereenvoudigen en het leven een beetje makkelijker te maken, dan neem ik die taak graag op me. Ik denk dat het belangrijker dan ooit is dat we, wanneer het lastig wordt, een moment nemen om vragen te stellen in plaats van elkaar meteen van alles naar het hoofd te slingeren. Dat de ander een idioot is bijvoorbeeld.

Dat gezegd hebbende, wil ik heel kort de achtergrond van mijn besluit om een boek over idioten te schrijven toelichten.

Na een aantal jaren in het bankwezen, waar ik absoluut een groot aantal idioten heb ontmoet, kreeg ik eindelijk mijn leven op de rails en werd ik managementconsultant. Ik had een aantal mannen en vrouwen ontmoet die consultant waren, niet zelden in de sfeer van zogenaamd inspirerende en motiverende lezingen. Trainingen waren een ander soort activiteit waar ik vaak mee in aanraking kwam en ik was altijd onder de indruk. Deze consultants leken altijd overal een antwoord op te weten, ze waren slim, spitsvondig, zelfverzekerd en vastberaden. Ze droegen zelfs mooiere pakken dan ik me met mijn magere banksalaris kon veroorloven.

De baan gaf me veel vrijheid, maar was ook extreem veeleisend. In feite was ik vrij om mijn tijd te besteden aan wat ik maar wilde, zolang ik maar geld verdiende voor het bedrijf en ervoor zorgde dat ik opdrachten binnensleepte, niet alleen voor mezelf, maar ook voor zoveel mogelijk andere consultants.

Maar het was ook beangstigend omdat er, anders dan in het bankwezen waar alles gereguleerd was, geen systemen waren die ik kon volgen. Het mogelijke succes hing voor een groot deel van mezelf en mijn eigen prestaties af. Voor het eerst in mijn leven begon ik ernstig aan mijn eigen kunnen te twijfelen.

Ik herinner me dat ik op een dag, na ongeveer een halfjaar, in een leunstoel in onze kleine bibliotheek zat om inspiratie te zoeken in een boek, toen ik van pure uitputting en stress simpelweg in slaap viel.

De toenmalige CEO van het bedrijf maakte me wakker en zei dat we moesten praten.

Maar het werd beter. Geleidelijk aan kreeg ik het vak onder de knie. Verkopen, zomaar iedereen durven bellen, zeer hooggeplaatste managers ontmoeten van bedrijven waar iedereen van gehoord had. Ik was

begin dertig en begon net een idee te krijgen van waar we in dit bedrijf mee bezig waren.

Al in mijn tweede jaar werd ik uitgeroepen tot Peak Performer of the Year en ik kon mijn geluk niet op. Deze keer zou het lukken. Ik had eindelijk de juiste plek gevonden. Misschien was dit iets waar ik echt goed in was.

En ja, het ging uitstekend. Ik werkte als een bezetene en nam alle klussen aan die ik kon krijgen. Naarmate ik de ene opdracht na de andere aan mijn CV toevoegde, groeide mijn zelfvertrouwen. En met groeiend zelfvertrouwen komen nieuwe mogelijkheden om jezelf voor schut te zetten.

Op een keer ontmoette ik een man die zelfstandig ondernemer was. Sture was in de zestig en had de afgelopen dertig jaar zijn eigen bedrijf opgericht en uitgebouwd. Ik had hem gebeld, me totaal niet bewust van zijn vurige temperament. Maar ik maakte een afspraak, omdat ik hem een project wilde verkopen dat zijn onderneming volgens mij nodig had.

De behoefteanalyse was in feite doodeenvoudig. Sture had duidelijk de behoefte om zijn hart te luchten en al snel zou ik erachter komen wat het werkelijke probleem was. We begonnen te praten over wat wel en niet werkte binnen de onderneming.

Een van de eerste dingen die Sture zei, was dat hij werd omringd door idioten. Ik weet nog dat ik in de lach schoot, omdat ik het een grappige opmerking vond. Maar hij meende het serieus. En hij bleef volhouden dat hij letterlijk omringd was door idioten.

Nadat hij dat een aantal keren had gezegd, herinner ik me dat ik mijn hand opstak en hem onderbrak. 'Natuurlijk bedoelt u niet dat uw medewerkers idioten zijn, maar wat bedoelt u nu echt?'

Sture volhardde. Idioten, daar hadden we het over. Er waren alleen maar dwazen.

Ik vroeg om voorbeelden omdat het hele gesprek me amuseerde.

Zijn gezicht liep rood aan toen hij uitlegde dat de mensen die op afdeling A werkten volslagen idioten waren. Op afdeling B snapte slechts één persoon het en de rest was een sneue verzameling losers die er niets van begrepen. Op afdeling C was het echter het ergst,

omdat de mensen die daar werkten zo vreemd en apart waren dat Sture niet snapte hoe ze 's ochtends überhaupt hun werk wisten te bereiken.

Hoe meer ik naar hem luisterde, hoe meer ik me realiseerde dat er iets heel vreemds was aan dit verhaal. Ik vroeg hem of hij écht vond dat hij werd omringd door idioten. Hij keek me aan en zei dat zijn personeel grotendeels uit waardeloze mensen bestond.

Later hoorde ik dat Sture zijn medewerkers graag liet weten wat hij ergens van vond. Hij deinsde er niet voor terug om ten overstaan van het hele bedrijf iemand voor idioot uit te maken. Om die reden bleven de medewerkers als het even kon bij hem uit de buurt. Niemand durfde onder vier ogen met hem te overleggen, en slecht nieuws kreeg hij nooit te horen omdat hij vaak uithaalde naar de brenger ervan. Figuurlijk gesproken, mocht je je dat afvragen.

In een van de gebouwen had iemand een waarschuwingslamp in de entreehal geïnstalleerd. Die zat onopvallend boven de receptie, en als Sture er was, brandde de lamp rood. Als hij ergens anders was, stond het licht op groen.

Iedereen was hiervan op de hoogte. Niet alleen de medewerkers maar ook de klanten wierpen automatisch een blik op de lamp zodat ze wisten wat ze konden verwachten als ze over de drempel stapten. Als de rode lamp brandde, maakten sommige mensen gewoon rechtsomkeert, om op een later tijdstip terug te komen. (Nu, vele jaren later, vraag ik me af of Sture toch van die lamp afwist. Ik heb zo'n vermoeden dat hij de reputatie die hij daardoor had wel leuk vond.)

Hoe dan ook, als je jong bent, zit je zoals we allemaal weten vol briljante ideeën. Daarom stelde ik de enige vraag die ik kon bedenken: 'Wie heeft al die idioten aangesteld?'

Ik wist natuurlijk best dat hij dat zelf had gedaan. En Sture wist dat ik het wist. Wat ik impliciet zei, was: 'Wie is hier nou eigenlijk de grootste idioot?'

In een fractie van een seconde werd zijn gezicht knalrood. Plotse-ling schoot hij overeind, hij wees naar de deur en brulde: 'Vergadering voorbij!'

Sture gooide me eruit.

Wat ik in de eerste versie van dit boek niet heb onthuld, is wat er direct na de ontmoeting gebeurde. Ik was geschokt toen ik terugreed naar mijn eigen kantoor. Zodra ik daar binnenkwam, stortte mijn CEO zich op me, hij kon niet wachten om te horen hoe de meeting was verlopen. De verwachtingen voor deze op handen zijnde deal waren namelijk hooggespannen.

Ik herinner me dat ik hem aanstaarde, zoekend naar de woorden. En ik moest de waarheid vertellen. Dus ik zei: 'Eh, ik zal u de waarheid vertellen... hij was... een echte idioot. Hij begreep er niets van.'

Maar het incident zette me aan het denken. Dit was een man die binnenkort met pensioen zou gaan. Hij was duidelijk een bekwaam ondernemer en binnen zijn specifieke bedrijfstak zeer gerespecteerd om zijn kennis. Maar hij kon niet met mensen omgaan. Het enige element van een organisatie dat niet gekopieerd kon worden, de medewerkers, begreep hij niet. En mensen die je niet kon begrijpen, tja, dat waren dus idioten.

Als buitenstaander kon ik heel makkelijk de fout in zijn manier van denken zien. Sture begreep niet dat hij de hele tijd van zichzelf uitging en daarom iedereen die niet op dezelfde manier functioneerde als hij als een idioot beschouwde.

Hij gebruikte uitdrukkingen die ik zelf ook wel voor bepaalde mensen gebruikte: stomme kletsmeiers, anaal gefixeerde kommaneukers, schaamteloze nietsnutten en nietszeggende stijfkoppen. Hoewel ik mensen nooit zomaar voor idioot zou uitmaken, had ook ik duidelijke problemen met bepaalde typen mensen.

Ineens drong het tot me door. Het leek me vreselijk om door het leven te moeten gaan met het idee dat je werd omringd door mensen met wie je niet kon samenwerken. Dat zou mijn eigen mogelijkheden in het leven enorm beperken. Hoe zouden mijn ontmoetingen met anderen zijn als ik die houding had?

Op papier had Sture alles: een winstgevende onderneming, geld, prestige, status, macht. Maar hij was diepongelukkig.

Ik probeerde mezelf in de spiegel aan te kijken. Het besluit was snel genomen.

Ik wilde niet als Sture worden.

Dus ik verzamelde de moed om hem terug te bellen. En het lukte me om een vervolgspraak te maken.

Toen we goed en wel aan tafel zaten tijdens deze tweede bijeenkomst, begon Sture letterlijk met deze opmerking: 'Deze keer heb ik mijn jachtgeweer niet in de auto laten liggen.'

Deze relatie had beter kunnen beginnen.

Na een bijzonder onplezierig gesprek met hem en een paar arme medewerkers had ik een knoop in mijn maag. Iedereen was boos. Sommigen waren er kapot van. En het kwam allemaal voort uit Stures onvermogen om met mensen om te gaan.

Op dat moment nam ik het besluit om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de misschien wel belangrijkste kennis die er bestaat: hoe mensen functioneren. Omdat ik de rest van mijn leven met mensen in aanraking zou komen en altijd afhankelijk zou zijn van andere mensen, was het duidelijk dat ik baat zou hebben bij een dergelijke vaardigheid.

Zo gezegd, zo gedaan. Ik begon specifiek te onderzoeken hoe je mensen kunt begrijpen die in eerste instantie moeilijk te begrijpen lijken. Waarom zijn sommigen stil, waarom blijven anderen maar praten, waarom voelen sommigen zich genoodzaakt altijd waarheden te verkondigen en waarom doen anderen dat nooit? Waarom kwamen sommige collega's altijd op tijd, terwijl andere meestal te laat waren? Waarom mocht ik bepaalde mensen meer dan andere? Want zo was het wel.

De inzichten die ik verzamelde waren fascinerend, en ik ben niet meer wie ik was toen ik aan deze reis begon. De kennis die ik verwierf veranderde mij als persoon, als vriend, als collega, als zoon, als echtgenoot en als vader van mijn kinderen.

Dit boek gaat over de wellicht meest toegepaste manier ter wereld om de verschillen in menselijke communicatie te beschrijven. Zelf gebruik ik al meer dan dertig jaar met veel succes varianten van dit instrument.

De eerste editie van dit boek is bekritiseerd. Ik ben bekritiseerd. Het vierkleurenmodel, DISC, is bekritiseerd, voornamelijk door mensen die het niet leuk vinden dat het menselijk gedrag vereenvoudigt.

Want dat doet het, maar dat geldt voor alle modellen van dit type. De menselijke psyche is fascinerend complex. En ik ben me bewust van

de tekortkomingen van deze specifieke methode. Ik zal hier later op ingaan.

Maar, en daar blijf ik bij: het vierkleurenmodel werkt goed genoeg. Het bestaat al tientallen jaren. Uiteraard heb ik het niet zelf bedacht en kan ik niet met de eer gaan strijken voor het ontstaan of de toepassing ervan. Maar ik vind het goed, zolang het gebruikt wordt waarvoor het bedoeld is.

Voor mij is het belangrijker om een methode te gebruiken die werkt, dan te zoeken naar een methode die exact is.

Afgezien van het voor de hand liggende: methoden om de psyche van een levende persoon nauwkeurig te beschrijven bestaan niet, en het zou me verbazen als ze er in de toekomst wel zouden komen.

Hoe word je echt, echt goed in het omgaan met verschillende typen mensen? Beheersing van het theoretische gedeelte maakt nog geen topcommunicator van je. Pas wanneer je de kennis gaat gebruiken, kun je echte en goede vaardigheden op dit gebied ontwikkelen.

Net als bij leren autorijden is het bestuderen van de theorie niet voldoende. Je moet de weg op, te midden van al het andere verkeer; ervaren hoe het is om omringd te zijn door... andere weggebruikers. Sommige mensen weten hoe ze zich moeten gedragen en dan gaat het goed. Anderen hebben minder controle en dan komt het erop aan dat jij weet hoe je moet handelen. Maar het werkt alleen als je achter het stuur kruipt. Alleen dan merk je wat je moet doen.

Zoals een wijze man of vrouw ooit zei: *In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk – maar in de praktijk wel.*

Sinds ik onderzoek hoe mensen functioneren en mijn best doe om alle mogelijke – en soms onmogelijke – verschillen te begrijpen, ben ik niet meer dezelfde. Tegenwoordig ben ik veel minder stellig dan vroeger en oordeel ik niet meer over mensen alleen omdat ze anders zijn dan ik. Met een beetje geluk krijg ik hetzelfde respect terug.

Mijn geduld met mensen die mijn volstrekte tegenpool zijn is al jaren veel groter dan voorheen. Ik kan niet zeggen dat ik nooit meer in conflicten beland, net zomin als ik kan beweren dat ik nooit meer lieg, maar beide dingen komen tegenwoordig nog maar zelden voor.

Hopelijk komt dit niet opschepperig over. Het heeft me tientallen

jaren studie en oefening gekost om zover te komen, en ik ben me er pijnlijk van bewust hoeveel ik nog moet leren.

Ik ben Sture en zijn felle waarschuwingslampje voor één ding dankbaar: hij heeft mijn belangstelling voor het onderwerp gewekt. Zonder hem was dit boek misschien nooit tot stand gekomen. Zonder zijn eindeloze herhaling had ik het boek waarschijnlijk niet eens *Omringd door idioten* genoemd. En wie weet? Zonder dat alles hadden jij en ik elkaar misschien niet eens ontmoet, beste lezer.

Statistisch gezien wordt een non-fictieboek nooit helemaal gelezen. De gemiddelde lezer beperkt zich tot de eerste drie hoofdstukken. Dat vind ik jammer, want dan mis je ontzettend veel van de kennis die elk boek feitelijk bevat.

Wat kun jij doen om je kennis te vergroten? Om te beginnen zou je dit hele boek kunnen lezen. Niet alleen de eerste drie hoofdstukken. Met een beetje geluk kun je binnen een paar minuten aan dezelfde reis beginnen als ik dertig jaar geleden.

En dat, beste lezer, zou niet gek zijn.

Thomas Erikson

Gedragsdeskundige, mentor, spreker en auteur