

# Inhoud

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding                              | 7   |
| Deel I                                 | 17  |
| 1 Hoezo happy-happy?                   | 19  |
| 2 Een beetje breinbeheersing           | 29  |
| 3 Stap 1: positief gevoel!             | 43  |
| 4 Stap 2: denk na!                     | 69  |
| 5 Stap 3: optimaliseer de relatie!     | 91  |
| 6 Stap 4: zeg het juiste!              | 113 |
| 7 Stap 5: zorg dat je een plan B hebt! | 135 |
| Deel II                                | 147 |
| 8 Voor we aan de slag gaan             | 149 |
| 9 Happy-happy op het werk              | 153 |
| 10 Happy-happy thuis                   | 163 |
| 11 Happy-happy in je vrije tijd        | 175 |
| 12 Problematische persoonlijkheden     | 185 |
| 13 Tien vragen over happy-happy        | 199 |
| 14 Ter afsluiting                      | 209 |
| Noten                                  | 211 |
| Bronnen                                | 215 |
| Leestips                               | 217 |
| Dankwoord                              | 223 |



## Inleiding

Wat zou er in jouw leven gebeuren als je iets vaker gehoor kreeg voor je gedachten, inzichten, ideeën en voorstellen?

Dat kan ik je zeggen: het zou tot een hogere kwaliteit van leven en meer succes leiden. Op je werk, thuis, in je vrije tijd. Bij alles wat belangrijk voor je is, en zelfs bij alles wat minder belangrijk is.

Veel mensen denken dat we succesvol zijn omdat we concurreren en winnen. In individuele gevallen kan dat kloppen. Maar meestal zul je overweg moeten kunnen met de mensen die je telkens weer tegenkomt en met wie je een goede relatie wilt hebben – en dan komt het erop aan dat iedereen tevreden is.

Hoe je dat kunt bereiken in alle situaties van je leven – daar gaat dit boek over. Het is het resultaat van zowel onderzoek als levenslange interesse. Als wetenschapper begon ik me in de periode dat ik mijn proefschrift schreef te interesseren voor belangrijke succesfactoren in diverse contexten. Na het afronden van mijn proefschrift – waarin ik me verdiepte in telecombedrijven – ging ik verder met het bestuderen van succesvolle onderhandelaars, met de Handelshogeschool in Stockholm als uitvalsbasis. Dat was een kans waarop ik lang had gewacht. Mijn plek als middelste in een rijtje van drie broers heeft zeker bijgedragen aan mijn grote interesse voor onderhandelingen.

Een paar jaar lang bezocht en bestudeerde ik de beste onderhandelaars die ik kon vinden en deed ik experimenten samen met hen. Het ging niet alleen om mensen uit het zakenleven en de diplomatie, maar ook om gijzelonderhandelaars binnen zowel de Zweedse politie als de Amerikaanse FBI. Nadat ik mijn we-

tenschappelijke methode een aantal jaren had toegepast, begon ik enkele belangrijke stappen te onderscheiden die iedereen die succesvol was op dit gebied scheen te volgen.

Toen ik het onderzoek dat al gedaan was rond dit onderwerp doornam, kwam ik erachter dat mijn bevindingen werden bevestigd door studies binnen de economie, psychologie en gedragswetenschap. De conclusie was duidelijk: de praktijkwerkers en theoretici waren het erover eens wat écht werkt – en het verschil kan maken – in een precaire situatie.

Mijn resultaten als succesfactoren voor hoe je met elkaar tot overeenstemming kunt komen, zijn gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift, en diverse grote organisaties, waaronder de FBI, hebben er belangstelling voor getoond. Bovendien ontdekte ik iets heel boeiends: deze stappen lijken niet alleen goed te werken voor zakenmensen, diplomaten en gijzelonderhandelaars, maar ook in andere werksituaties. Bovendien zijn ze ook bruikbaar wanneer iemand in zijn vrije tijd of thuis met anderen moet samenwerken.

## Vijf stappen naar happy-happy

De succesfactoren bestaan uit vijf stappen en vormen de inhoud van het boek dat je in handen hebt. Als je de stappen volgt, zullen deze succesfactoren niet alleen je kans om gehoor te krijgen voor je ideeën en voorstellen maximaliseren. Ze zullen je ook helpen om samen te werken en een gezamenlijke weg vooruit te vinden met personen die een andere kijk op het bestaan hebben – en dit te doen op een manier die alle betrokkenen tevreden stemt.

Ik noem het ‘happy-happy’, niet ‘win-win’. Later meer over dit verschil.

Binnen het vakgebied van de positieve psychologie omvat de definitie van happy zijn niet alleen dat we vreugde beleven, maar ook dat we tevreden zijn en iets als zinvol ervaren. Als we met an-

deren tot overeenstemming komen, kunnen we dat direct ervaren of – als we verder vooruit moeten kijken – na een overeenkomst, wanneer we een besluit in een grotere samenhang kunnen zien.

Aan elk van die stappen is in dit boek een apart hoofdstuk gewijd, waarin ik beschrijf hoe het in zijn werk gaat. Maar eerst zal ik uitleggen waarom met anderen tot overeenstemming komen zo waardevol is en waarin happy-happy verschilt van win-win, en verder zal ik kort beschrijven hoe alles met elkaar samenhangt – en daarbij gaat het ook over hoe de hersenen functioneren.

Hier zijn de vijf stappen:

1. Positief gevoel. Het is een stuk gemakkelijker om met anderen tot overeenstemming te komen als we in een goed humeur zijn. Dat geldt voor iedereen, ook voor degene met wie je overeenstemming moet bereiken.
2. Denk na. Zorg ervoor dat je goed voorbereid bent, zodat je weet wat belangrijk is voor jou en misschien ook voor de persoon met wie je tot overeenstemming moet komen. Denk ook na over alternatieven.
3. Optimaliseer de relatie. Creëer een goed contact door nieuwsgierigheid en begrip te tonen.
4. Zeg het juiste. Vermijd handjeklap, voer het gesprek op een constructieve manier.
5. Zorg dat je een plan B hebt. Dat is noodzakelijk voor het geval je in een situatie belandt waarin je merkt dat jullie niet verder komen.

**POSITIEF GEVOEL!**



**DENK NA!**



**OPTIMALISEER DE RELATIE!**



**ZEG HET JUISTE!**



**ZORG DAT JE EEN PLAN B HEBT!**



**HAPPY-HAPPY**

## De vermogens achter succes

Welke vermogens hebben we volgens zowel praktijkdeskundigen als onderzoekers nodig om het gewenste resultaat te bereiken?

Hier volgt een samenvatting. Als je de vijf stappen gebruikt, zul je merken dat ze je helpen om:

- het juiste gevoel en de juiste instelling te krijgen voor je aan het gesprek begint;
- het positieve gevoel te behouden, ook als je iets te horen krijgt wat je niet fijn vindt;
- te begrijpen wat jij en de ander eigenlijk willen;
- te weten wat je moet zeggen als het niet gaat zoals jij wilt;
- te weten welke antwoorden je moet benutten en welke je absoluut moet vermijden;
- te weten hoe je mensen tegemoet kunt treden die niet willen samenwerken;
- te begrijpen hoe je het best een situatie creëert waarin iedereen zich na afloop tevreden voelt.

Een ander belangrijk punt bij de vijf stappen is dat ze veel nadruk leggen op *de route naar je einddoel*. Als we proberen overeenstemming met iemand te bereiken, dan is dat – zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien – niet een kwestie van één gerichte actie, maar meer een proces dat doorgaans tijd in beslag neemt. En dat is een deel van het geheim.

Bij het beschrijven van de verschillende stappen in dit boek heb ik er bewust voor gekozen om niet in te gaan op alle details van alle experimenten of onderzoeken waar de betreffende stap op gebaseerd is. Wil je meer weten over het onderzoek rond een bepaalde stap, dan vind je achter in het boek een lijst met alle experimenten en studies die eraan ten grondslag liggen. Bovendien vind je onder ‘Leestips’ suggesties voor artikelen en boeken, mocht je meer willen lezen over een specifieke stap of een bepaald gebied.

## Drie grote nadelen van niet slagen

Het kan lastig zijn om de gezamenlijke weg vooruit te vinden met anderen. Ten eerste is het nodig dat we weten wat we zelf eigenlijk willen (en als we verder vooruit moeten kijken, is dat niet altijd zo eenvoudig als het klinkt). Ten tweede moeten we onze opvattingen onder woorden kunnen brengen, zodat we gehoor krijgen voor onze ideeën en voorstellen, maar ook kunnen bemiddelen, creatief zijn en oplossingen vinden waaraan we in eerste instantie misschien niet gedacht hadden. Soms moeten we zelfs een gezamenlijke weg vooruit vinden met mensen die niet willen samenwerken.

Dat is niet altijd eenvoudig, maar het kan een groot verschil in ons leven maken als we daar beter in worden.

En wat is de prijs van níet slagen? De leerstoel die de meeste tijd aan deze vraag heeft besteed, is vermoedelijk Harvard Law School in de vs. Daar werd aan het begin van de jaren tachtig de meest gerespecteerde onderzoeksgroep ter wereld opgericht als het op onderhandelingen en conflictoplossing aankomt: PON (Program on Negotiation). Hier leggen de wetenschappers van oudsher de nadruk op drie grote nadelen van niet tot overeenstemming komen en in een impasse belanden:

1. tijd- en energieverpilling
2. slechtere relaties
3. onverstandige besluiten

De onderzoekers van Harvard kwamen al snel tot de conclusie dat deze drie nadelen universeel zijn. Dat betekent dat we ze tegenkomen in allerlei situaties – in zowel grote als kleine samenhangen.

Laat ik een voorbeeld geven van een gebeurtenis uit de wereldpolitiek. Het begon ermee dat president Kennedy in 1961 een totaalverbod op kernwapenproeven wilde, om op die manier de

wapenwedloop een halt toe te roepen. Om er zeker van te zijn dat zo'n verbod daadwerkelijk werd nageleefd wilde Kennedy dat de vs en de Sovjet-Unie elkaars territorium zouden inspecteren om erop toe te zien dat er geen seismische activiteit plaatsvond. Daartoe was het nodig dat de twee landen overeenstemming bereikten over het aantal inspecties dat de Sovjet-Unie en de vs zouden mogen uitvoeren op elkaars grondgebied. Op dat punt speelden de landen handjeklap over hun standpunten.

De vs zeiden: 'Wij willen tien inspecties per jaar uitvoeren.'

De Sovjet-Unie antwoordde: 'Wij willen er drie.'

'Drie? Dat is te weinig,' gingen de vs verder. 'Wij willen er tien!'

'Nooit van z'n leven, maximaal drie!'

'Drie inspecties? Jullie maken zeker een grapje!'

Ik weet niet of dit de letterlijke tekst was, maar het is bekend dat de partijen hun standpunten herhaalden en de tegenpartij bekritiseerden, wat er uiteindelijk toe leidde dat de onderhandelingen klaptten. Het resulteerde in een dertig jaar durende wapenwedloop die geen enkel doel diende, behalve dat het in de hele wereld een gevoel van onzekerheid en een concreet risico op oorlog creëerde. En uiteraard werden alle drie de nadelen bewaarheid: tijd- en energieverpilling, slechtere relaties en een onverstandig besluit om drie decennia lang een nutteloze wapenwedloop in stand te houden.

Dezelfde nadelen komen we ook tegen in ons dagelijks leven. Oké, het risico op een wapenwedloop en oorlog is daar misschien niet aanwezig, maar we verspillen tijd aan gezeur, waardoor onze relaties verslechteren, en in het ergste geval eindigt het met een onverstandig besluit dat we liever niet hadden willen nemen.



## Een groot voordeel van slagen: betere kwaliteit van leven

Als we er beter in slagen om overeenstemming te bereiken en samen te werken met anderen, verbeteren we onze kwaliteit van leven. Zowel op het werk als in ons privéleven.

Op het werk lijken de meesten van ons er een dagtaak aan te hebben overeenstemming te bereiken met anderen. Waarschijnlijk herken je je in die beschrijving, ongeacht het soort werk dat je doet: of je nu leraar, manager, projectleider, verkoper of fabrieksarbeider bent, en ongeacht of het om ontmoetingen met ouders, leerlingen, medewerkers, klanten of collega's van de nachtploeg gaat.

Dat dit voor de meesten van ons zo'n centraal onderdeel van het arbeidsleven is, heeft niet alleen te maken met het feit dat we een groot deel van onze tijd op het werk doorbrengen, maar ook dat we daar vaak moeten samenwerken met mensen die een andere visie op dingen hebben. Bovendien wemelt het van de relaties waar we een weg in moeten vinden: met collega's, managers en personeel.

Annie McKee, geluksexpert en auteur van het boek *How to be Happy at Work*, vat het goed samen als ze zegt: 'Een van de manieren om je gelukkiger te voelen en meer voldoening te ervaren op het werk, is vriendschappen opbouwen met de mensen die met je werken, voor je werken en zelfs met je baas.'

Maar het gaat niet alleen om je prettig voelen – het is zelfs doorslaggevend voor onze toekomst, omdat we door positieve relaties te kweken met de mensen met wie we werken, de juiste voorwaarden voor succes creëren. Zo ontdekte een wetenschapper dat we 50 procent minder kans op een promotie hebben als we ervoor kiezen om altijd thuis te werken (en onze medewerkers niet te ontmoeten), hoewel we dan 13 procent efficiënter zijn.<sup>1</sup> Bovendien toont onderzoek aan dat de positieve relaties niet alleen van invloed zijn op onszelf, maar ook een gunstig effect hebben op andere medewerkers, de organisatie als zodanig, en op klanten en aandeelhouders.

Als je eenmaal begonnen bent de vijf stappen in praktijk te

brengen op je werk, zul je merken dat ze thuis aan de keukentafel of bij de huurdersvereniging of de voetbalclub net zo goed werken. Daarom heb ik in het praktische gedeelte (deel II) van het boek ook beschreven en met voorbeelden toegelicht hoe je de stappen niet alleen op je werk maar ook thuis en in je vrije tijd kunt toepassen.

## Van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam

Ik ben me er volledig van bewust dat je hier op dit moment al goed in bent – om de simpele reden dat met elkaar samenwerken en overeenstemming bereiken ons in het bloed zit. En als je al een aantal jaren gewerkt hebt, zul je bovendien de gelegenheid hebben gehad dat oeroude vermogen nog verder te ontwikkelen.

Wat kan ik je dan nog bieden, als je dit allemaal al kunt? Nou, ook al ben je een natuurtalent op dit gebied, dan nog kan ik je allerlei dingen vertellen *die je bewuster kunnen maken* van wat je op dit moment doet. Waarna je vaker het juiste zult kunnen doen.

Je zou kunnen zeggen dat dit boek je kan helpen om van ‘onbewust bekwaam’ naar ‘bewust bekwaam’ te gaan. En dat is een groot verschil.

Laat ik een voorbeeld geven. Als we met iemand lunchen, nemen de kansen toe dat we overeenstemming bereiken en tot een goede samenwerking zullen komen. Dit heeft te maken met het feit dat we in zo’n geval elkaars bewegingen spiegelen – en imiteren – wat neuronen in onze hersenen triggert die gekoppeld zijn aan samenwerking.\* Met dat inzicht breng ik iets onder woorden wat je vermoedelijk al eens beleefd hebt, maar waar je

---

\* Daarom hebben onderzoekers van de Cornell-universiteit in New York die brandweerlieden bestudeerden dan ook geconstateerd dat degenen die samen eten aanzienlijk beter samenwerken als ze vervolgens uitrukken, dan degenen die in hun eentje eten.

je misschien niet van bewust was. Als je morgen door iemand gebeld wordt die je vraagt of je met hem of haar wilt lunchen of koffiedrinken, dan weet je nu ook wat je moet antwoorden om optimale voorwaarden te creëren. Je bent bewust bekwaam geworden.

Ik ben ervan overtuigd dat dit verhoogde bewustzijn, samen met een groot aantal andere tips, je toch al goede vermogen nog een paar stappen zal verbeteren. En in feite zorgt eenmaal per maand een betere uitkomst scoren in het contact met een ander – zeg maar een schot op de binnenkant in plaats van de buitenkant van de paal – er al voor dat het resultaat in een heel jaar aanzienlijk zal zijn.

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op waar het begrip happy-happy voor staat: tevredenheid, samenwerking, een goede relatie en een toekomst samen. Verder zal ik uitleggen hoe het begrip op zich ons kan helpen om deze vier grondslagen voor een goede samenwerking te onthouden.