



**Marco Buschman**

# **VERBINDEND VERMOGEN**

Vergroot je impact op  
de ander, je team en  
je organisatie



**Jubileum  
uitgave**

*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader  
voor alle leidinggevendenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

## 20 Gif binnen relaties

*We komen er steeds meer achter dat respect en affectie essentieel zijn voor het onderhouden van relaties en dat minachting de relatie vernietigt.*

– John Gottman

### Persoonlijke inleiding

In de turbulente periode van mijn scheiding van mijn eerste vrouw, kwam ik Cindy (mijn huidige echtgenote) tegen. Na twee maanden was ze zwanger en exact negen maanden later is onze dochter geboren. De jaren daarna zijn voor ons beiden behoorlijk zwaar geweest. We leerden elkaar steeds beter kennen en zagen naast de mooie ook langzamerhand elkaars donkere kanten. Onder meer door onze verschillende karakters (tegenpolen trekken elkaar nu eenmaal aan, we hebben elkaar wat te leren) is onze relatie bij vlagen onstabiel geweest. Gelukkig zijn we beiden in de relatie blijven investeren. En nog steeds moeten we (uiteraard, wie niet) goede gesprekken met elkaar voeren om elkaar niet uit het oog te verliezen en de lucht te klaren.

Tijdens onze turbulente beginperiode zijn Cindy en ik bekend geraakt met het werk van dr. John Gottman over vier soorten gif die (team)relaties onstabiel maken. Het werd ons duidelijk in welk disfunctionele patroon wij zaten. Alle vier de soorten gif waren te veel aanwezig. Het (h)erkennen ervan, gaf ons beiden de mogelijkheid er wat aan te doen. Dat is soms hard werken, maar dat is het waard. Ik herken nu steeds sneller de disfunctionele patronen bij mezelf en in relaties met anderen, privé en zakelijk. Ook kan ik steeds beter het antigif toepassen. Uiteraard blijf ik hierin ook fouten maken. Dat is logisch, ik ben ook maar een mens. Ik word af en toe zo door mijn emoties gedreven dat ik alle inzichten vergeet.

De inzichten van Gottman (1994), reflectie op je eigen patroon en de wil hier wat mee te doen, behoren wat mij betreft tot de basisingrediënten voor oprechte en duurzame verbindingen met je familie, met je vrienden en met je collega's op het werk. In dit hoofdstuk worden de inzichten van John Gottman behandeld.

## Wat zorgt ervoor dat relaties werken?

Dr. John Gottman heeft meer dan 25 jaar onderzoek gedaan naar relaties. Zijn onderzoek is een wetenschappelijke benadering van de vraag: wat zorgt ervoor dat relaties werken? Op basis van de verkregen inzichten kan hij met grote zekerheid voorspellen of een relatie op langere termijn overeind blijft. Daarvoor kijkt hij hoe stellen (non-)verbaal met elkaar communiceren. Eén van de conclusies van het onderzoek: stellen die een ratio van minimaal 5:1 van positieve versus negatieve uitingen hebben, hebben grote kans op een stabiele relatie. Denk daarbij aan positieve uitingen zoals interesse in elkaar hebben, vragen stellen, empathisch zijn, aardig zijn, complimenten geven en erkenning geven. Denk bij de negatieve uitingen aan boosheid, bewust kwetsen, kritiek geven of zelfs vijandig zijn.

Een vraag ter overdenking: hoe is de verhouding positieve versus negatieve uitingen op jouw werk? Vaak zie ik dat de verhouding daar eerder omgedraaid is. Als er iets niet goed gaat, wordt dit uitgesproken. Met andere woorden: iemand wordt aangesproken en er wordt een mening gegeven, of soms wordt er achter zijn rug om geroddeld. Als er iets goed gaat, volgen er echter maar zelden complimenten en spreken maar weinig mensen actief hun waardering uit. Als je hiernaar vraagt antwoorden mensen met: 'Het is toch normaal dat het goed gaat, dus dat hoeven we dan ook niet speciaal te benoemen?', of: 'De ander wordt toch betaald om zijn werk te doen?' Ook onze calvinistische inslag helpt hierbij niet echt 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'.

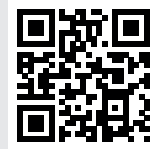
## Vier soorten gif

Terug naar het werk van John Gottman. Hij heeft ook aangetoond dat het binnen een relatie prima is om conflicten te hebben. Op een constructieve manier boosheid uiten, klaart de lucht en brengt de relatie terug in balans. Het wordt een

ander verhaal wanneer er binnen die conflicten regelmatig gif aanwezig is. Gottman onderscheidt daarin vier soorten: kritiek, verdedigen, obstructie en minachting. Uit zijn onderzoek blijkt dat als een of meerdere van deze soorten gif chronisch aanwezig zijn, dit in 80% van de relaties leidt tot een scheiding. Wanneer daarbij achteraf de herstelpogingen ook nog eens regelmatig worden afgewezen, is er zelfs een kans van 90% dat de relatie vroegtijdig eindigt.

Wat maakt herstelpogingen wel of niet succesvol als er binnen een relatie spanning is? In essentie gaat het daarbij om de vraag hoe de emotionele bankrekening van de ander gevuld is (met positieve belevingen) ten opzichte van jou. In een korte film legt John Gottman het belang van deze factor uit. Hoe vul jij de emotionele bankrekening van de ander?

<https://www.youtube.com/watch?v=SqPvgDYmJnY>



## Gif 1: Kritiek

Er is een verschil tussen het uiten van een klacht en het geven van kritiek. Bij een klacht wordt aangegeven welk gedrag lastig wordt gevonden. Kritiek gaat verder dan dat. Daarbij worden de persoonlijkheid of het karakter van de ander ter discussie gesteld en wordt indirect aangegeven dat de ander in actie moet komen en zijn gedrag moet veranderen. Het probleem wordt daarmee bij de ander neergelegd. 'Ik vind het vervelend dat je die klant niet hebt gebeld om een afspraak te maken', is bijvoorbeeld een klacht. Wanneer iemand zegt: 'Ik vind het ongelooflijk dat je die klant nog steeds niet hebt gebeld, wat ben je toch onverantwoordelijk', is er sprake van kritiek. Kritiek is onder meer te herkennen aan het gebruik van woorden als 'altijd' en 'nooit', en formuleringen als 'waarom ben je zo ...' en 'typisch voor jou om ...', et cetera.

## Gif 2: Verdedigen

Het is een vrij natuurlijke reactie om midden in een conflict defensief te worden. Hoewel het begrijpelijk is, draagt het verdedigen niet bij aan de kwaliteit van de relatie. Vaak komt het verdedigen voort uit de spanning die wordt gevoeld. In plaats van de ander proberen te begrijpen, wordt de eigen verantwoordelijkheid ontkend, worden er excuses aangeboden of wordt de klacht beantwoord met een klacht. Het is te herkennen aan het feit dat je jezelf blijft herhalen, zonder verdere dialoog met de ander te voeren over wat hij jou nu eigenlijk probeert duidelijk te maken. Het is ook te herkennen aan het gebruik van zinsneden als 'het is niet mijn fout dat ...', 'dat is niet waar ...', 'ja maar ...', 'jij bent degene die ...', 'het is niet eerlijk ...', et cetera.

## Gif 3: Obstructie

Bij obstructie (door Gottman *stonewalling* genoemd) onttrekt iemand zich mentaal of fysiek aan de relatie, in plaats van het probleem of conflict aan te gaan. Er wordt niet (meer) gereageerd op wat er wordt gezegd of gedaan. Hoewel het nuttig kan zijn om dit zo nu en dan toe te passen, is het destructief voor de relatie als het op regelmatige basis gebeurt. Obstructie komt in verschillende vormen voor. Denk aan de volgende varianten: het onderwerp veranderen, wegstijven, weggaan, afzonderen of niets meer zeggen.

## Gif 4: Minachting

Minachting gaat nog een stap verder dan het eerste gif (kritiek). Het betekent dat iemand geen respect (meer) heeft voor de ander. Minachting kan herkend worden als er bijvoorbeeld sprake is van bewuste belediging. Het gaat vaak over het onderuit halen van (de eigenwaarde van) de ander. Hierbij worden onder meer scheldwoorden of vijandige humor gebruikt, worden sarcastische opmerkingen geplaatst of wordt een persiflage van de ander gemaakt. Bijvoorbeeld: 'Ik werk me de hele dag een slag in de rondte om alles te regelen voor de kinderen en het huishouden en als jij eindelijk thuiskomt laat je je op de bank vallen en verander je in een vormloze hoop mens. Wat ben je toch een lamlendige man! Ik snap niet wat ik ooit in je gezien heb!'

## Antigif

Het onderzoek van Gottman heeft zich toegelegd op huwelijksrelaties, *en* zijn inzichten blijken ook toepasbaar binnen vriendschappen en werkrelaties. Dus ook als er zich binnen bijvoorbeeld een team één of meerdere van deze soorten gif met regelmatigheid laten gelden, is er werk aan de winkel.

Wat kun je doen in een situatie waarbij bovenstaande soorten gif aanwezig zijn? Hieronder volgen zes praktische inzichten:

- Stel jezelf de vraag wat de 1% of 2% waarheid is in wat de ander zegt en spreek dat uit. Dit zorgt ervoor dat er erkenning ontstaat op de inhoud. Dit opent veelal de weg om over en weer elkaars inzichten meer te waarderen.
- Vraag je af wat de klacht is die achter je eigen of andermans kritiek zit en spreek die uit. Dus in plaats van dat je zegt: 'Jij hebt de hele dag door afspraken, je denkt alleen maar aan anderen', zeg je bijvoorbeeld: 'Volgens mij mis je onze feedbackgesprekken.'
- Erken je rol in de situatie en neem daar verantwoordelijkheid voor. Spreek uit wat jouw aandeel is in de situatie die is ontstaan, zonder dat je direct iets van de ander terug verwacht.
- Zeg oprecht sorry als je merkt dat je ernaast zit, hoe lastig je het ook vindt om jouw aandeel toe te geven.
- Als de situatie echt heel erg gespannen is, kan een time-out werken. Kalmeer dan beiden eerst; daarna kunnen jullie het gesprek weer oppakken. Spreek wel bewust naar elkaar uit dat je even een time-out wilt; anders kan deze time-out als obstructie worden ervaren.
- Maak het bespreekbaar als je merkt dat er gif in de samenwerking of relatie aanwezig is. Maak afspraken met elkaar over hoe je met elkaar om wilt gaan in zo'n situatie.

## Emotionele bankrekening

Bij elke interactie tussen mensen wordt een positieve of negatieve 'storting' gedaan op de wederzijdse mentale bankrekening. Die heeft directe impact op bijvoorbeeld het onderling vertrouwen, het wederzijds respect en de bereidheid om open te

staan voor verschillende denkwijzen. En daarmee is het opbouwen van een ‘positief saldo’ door middel van aandachtig luisteren, interesse tonen, complimenten geven, et cetera, een krachtig antigif.

Bij het denken over de emotionele bankrekening is het raadzaam rekening te houden met de volgende aspecten:

- Iedere relatie, zakelijk of privé, heeft twee emotionele bankrekeningen: die van jou en die van de ander.
- Iedere emotionele bankrekening is uniek. Het patroon van opnemen en storten tussen jou en een collega verloopt anders dan het patroon tussen jou en je dochter van 11.
- Niet alle soorten stortingen en opnames zijn gelijkwaardig. Net zoals ‘vertrouwen te voet komt en te paard gaat’ zijn opnames over het algemeen groter dan stortingen.
- Wat voor jou een storting is, hoeft geen storting te zijn voor de ander. Weet wat voor de ander belangrijk is en wat hij ziet als stortingen.
- De snelste manier om balans in de rekeningen aan te brengen is door te stoppen met opnames en te focussen op stortingen.

## OEFENING

### **Van vergif naar vergiffenis**

Ga na in welke mate binnen jouw team, vriendschappen of (zakelijke) relatie één of meerdere van de vier soorten gif met enige regelmaat voorkomen. Wees daarbij eerlijk over je eigen aandeel. Als een gif regelmatig aanwezig is, besluit dan wat je hiermee wilt. Ben je bereid te investeren om de relatie te verbeteren? Durf je jouw inzichten bespreekbaar te maken en wil je gaan experimenteren met antigif? Of laat je ze voor wat ze zijn, met een grote kans dat de relatie op termijn eindigt? Welke keuze je ook maakt, doe het bewust. Als je besluit te investeren, wacht dan niet tot morgen, kom vandaag nog in actie.

**Spreek iedere dag je waardering en respect naar de ander uit; er is altijd iets in de ander te waarderen, ongeacht de situatie.**

# Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

## Aan de slag met *Verbindend Vermogen*

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

## Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

## Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een



eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

## Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar [info@courius.com](mailto:info@courius.com). Kijk ook op de website [www.courius.com](http://www.courius.com) om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!