

David Bradford en Carole Robin

EEN GOEDE BAND



Creëer uitzonderlijke relaties met
familie, vrienden en collega's

“Het is nog nooit zo duidelijk geweest:
gezonde relaties zijn essentieel.”

—ARIANNA HUFFINGTON

Een goede band

Creëer uitzonderlijke relaties met familie,
vrienden en collega's

David Bradford

en

Carole Robin

KOSM•S

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

*Voor Eva en Andy, onze heldhaftige echtgenoten die ons
liefhebben en accepteren om wie we zijn, en die ons met hun
geduld en steun tijdens deze reis kracht hebben gegeven*

1

Zoeken naar het uitzonderlijke

Dit boek gaat over een speciaal soort relatie die we *uitzonderlijk* noemen. Misschien heb je al enkele uitzonderlijke relaties, misschien zelfs een heleboel. In dit soort relaties voel je je gezien, gekend en gewaardeerd om wie je werkelijk bent, niet omdat je een soort ‘bewerkte’ of aangepaste versie van jezelf laat zien. Je honderden Instagram-vrienden weten misschien wel wat je vorige week in dat ene chique restaurant hebt gegeten, maar de vrienden met wie je een uitzonderlijke relatie hebt weten dat je eigenlijk al jaren met eetproblemen worstelt, of dat je het tijdens dit etentje met je partner over het krijgen van kinderen hebt gehad, of dat je die avond de voor- en nadelen van het opzeggen van je baan wilde bespreken. Over dat soort dingen heb je het niet met een vriend of vriendin die je sinds de middelbare school al niet meer gezien hebt maar die jou wel op sociale media volgt. Je hebt het er ook bijna nooit over met de persoon met wie je carpoolt. En deze onderwerpen zijn ook niet relevant voor de tante bij wie je om de zoveel tijd even op bezoek gaat. Maar iemand met wie je een uitzonderlijke relatie hebt, weet wat er echt in jouw leven speelt, want die persoon weet wie je echt bent.

Relaties bevinden zich op een continuüm. Aan het ene uiteinde heb je contact zonder je echt met de ander te verbinden, en aan het andere uiteinde voel je je gekend, gesteund, bevestigd in wie je bent en volledig geaccepteerd. Aan de mensen in het midden van het continuüm ben je wel gehecht, maar met een heleboel van die mensen wil je eigenlijk een (nog) nauwere band. De vraag is: *hoe doe je dat?* Hoe beweeg je je op dit continuüm? Wij hebben ons hele leven gewijd aan het beantwoorden van deze vraag, in eerste instantie voor duizenden cursisten (meestal studenten) en cliënten, maar nu ook voor jou.

Uitzonderlijke relaties *kun* je ontwikkelen. Ze hebben zes kenmerken:

1. Je kunt meer jezelf zijn, en de ander ook.
2. Je bent allebei bereid om je kwetsbaar op te stellen.
3. Je vertrouwt erop dat de dingen die je over jezelf vertelt niet tegen je gebruikt zullen worden.
4. Je kunt eerlijk tegen elkaar zijn.
5. Je gaat productief om met conflicten.
6. Je zet je allebei in voor elkaars groei en ontwikkeling.

Laten we deze punten eens van wat dichterbij bekijken.

De eerste drie zijn gericht op openheid over jezelf, ook wel zelfonthulling genoemd. Waarom hebben we het hier nog steeds over in een cultuur waarvan veel mensen zouden zeggen dat we eigenlijk veel te veel met anderen delen? Omdat er een verschil is tussen een mooi aangekleed beeld en het in alle openheid vertellen wie je werkelijk bent. Oscar Wilde, onder anderen, maakte deze spottende opmerking: ‘Wees gewoon jezelf, alle anderen zijn al bezet.’ We kleden de dingen die we met anderen delen vaak heel mooi aan omdat we bang zijn voor het oordeel van de anderen.

De sociale media hebben een wereld gecreëerd waarin we onder druk worden gezet om alles in een positief daglicht te stellen. Op je Facebook-posts sta je bijvoorbeeld lachend voor de Eiffeltoren, maar in werkelijkheid was de reis een ramp. En bekende CEO's uit Silicon Valley hebben bijvoorbeeld de behoefte om elke keer als ze weer iets nieuws hebben gepresteerd, te laten zien hoe indrukwekkend dat toch wel weer is, terwijl vermoeidheid, angst en burn-outs aan de orde van de dag zijn in de Valley. Het is vermoeiend om die schone schijn op te houden. Het mooier laten lijken en verdraaien van wie je werkelijk bent, heeft niet alleen tot gevolg dat je niet meer authentiek kunt zijn, maar leidt er ook

toe dat andere mensen er hun eigen draai aan geven. We zeggen niet dat je dan maar alles tegen één bepaalde persoon moet vertellen. Maar je moet wel dié delen van jezelf met de ander delen die voor dié specifieke relatie belangrijk zijn. En wat je deelt moet de echte, volkomen authentieke jij zijn, niet iemand die zich achter geposeerde vakantiefoto's of vrolijke vakantiegroeten verschuilt.

De laatste drie kenmerken hebben te maken met feedback en conflicten. Iemand uitdagen kan ook een effectieve manier zijn om hem of haar te steunen, maar toch zijn er maar weinig mensen die er vertrouwen in hebben dat ze dat goed kunnen. Iemand met wie je een uitzonderlijke relatie hebt, spreekt je aan op gedrag dat hem of haar echt dwarszit, en als hij of zij dat doet, weet je dat het een kans is om te leren, niet iets waartegen je je moet beschermen. De ander weet dat als hij of zij je helpt bij het zien van de consequenties van je gedrag, hij of zij ook zijn of haar betrokkenheid bij jullie relatie laat zien *en* je helpt te groeien.

Mensen maken nu eenmaal ruzie met elkaar, ook in de beste relaties (zoals je zult zien zijn wij daar het levende bewijs van!). Maar als je bang bent voor conflicten bestaat de kans dat je je irritaties wegstopt. Als je er wel over zou praten en er samen uit komt, kan dat de relatie juist verdiepen. Conflicten die onuitgesproken blijven kunnen wel degelijk schade aanrichten. In een uitzonderlijke relatie is het gemakkelijker om problemen aan te kaarten en op te lossen, zodat ze niet blijven sudderen en wellicht tot langdurige schade zullen leiden. Je ziet zulke uitdagingen als een kans om iets te leren, waardoor ze minder snel opnieuw zullen opduiken.

Wij hebben er ons werk van gemaakt om mensen te laten zien wat ze nodig hebben om sterke, goed functionerende en stevige relaties op te bouwen en te onderhouden, zowel in hun persoonlijke leven als op hun werk. We nodigen je graag uit om je aan te sluiten bij de duizenden cursisten en cliënten die niet alleen dat, maar ook een heleboel andere din-

gen van ons hebben geleerd. Onze passie komt voort uit de resultaten die we als coach, docenten en adviseurs hebben gezien. We verdiepen ons niet alleen in de concepten die in dit boek staan en we onderwijzen ze niet alleen, we *brenge*n ze ook in de praktijk. Dat lukt niet altijd even goed. Davids vrouw, met wie hij al meer dan 45 jaar is getrouwd, heeft ooit eens tegen hem gezegd: 'Je leert deze dingen aan andere mensen. Waarom doe je er zelf dan niets mee?!' De man van Carole, Andy, heeft ook weleens zoiets tegen haar gezegd. Maar we hebben er altijd naar gestreefd om zelf ook te doen wat we aan andere mensen leren, en dat heeft ons leven positief beïnvloed.

Toch liep onze uitzonderlijke relatie op een gegeven moment bijna stuk. Er was iets dat David deed (of beter gezegd: niet deed) waardoor Carole het punt bereikte waarop ze geen vertrouwen meer in hem had en niets meer met hem te maken wilde hebben. In hoofdstuk 17 vertellen we wat er precies is gebeurd, maar waar het om gaat is dat hoewel onze relatie op de rand van de afgrond stond, we het toch voor elkaar hebben gekregen om weer tot elkaar te komen en onze band te herstellen. Daardoor konden we samen dit boek schrijven en gaandeweg een nog uitzonderlijkere relatie ontwikkelen. Wij zijn het levende bewijs dat fouten en misverstanden er gewoon bij horen, en dat je het altijd weer goed kunt maken en de relatie kunt herstellen.

We zijn allebei leraar op dit gebied, maar we zullen de eersten zijn die toegeven dat je sommige lessen gewoon moet ervaren. Daarom ligt de nadruk in dit boek op toepassing. We hebben allebei op de businessschool van een van 's werelds meest prestigieuze universiteiten gewerkt, maar wat wij graag willen uitdragen is vooral buiten de zakenwereld relevant. En hoewel ons cursusprogramma, Interpersoonlijke Dynamiek, waaraan we tientallen jaren van ons leven hebben gewijd ook wel liefkozend 'Touchy-Feely' ('knuffelig') wordt genoemd, is het allesbehalve soft. Je moet hard werken om zachte vaardigheden aan te leren.

2

Een topcursus in boekvorm

Wij weten wat Interpersoonlijke Dynamiek al voor generaties cursisten heeft opgeleverd. Bij onze hulp aan mensen om beter met hun relatieproblemen om te kunnen gaan, en als gevolg van onze eigen relatieproblemen, hebben we steeds opnieuw teruggegrepen op de vaardigheden die we onze cursisten aanleren. Zij hebben herhaaldelijk gevraagd of we de lesstof niet ook in boekvorm konden aanbieden, zodat alles nog eens is na te lezen of ze zo de aangeleerde vaardigheden met hun vrienden, echtgenoten of zakelijke partners kunnen delen. Bovendien hebben wij een persoonlijke droom. We willen de positieve effecten die deze cursus op relaties kan hebben heel graag beschikbaar stellen aan mensen buiten Stanford. We hebben dan ook lang nagedacht over de vraag hoe we dat het best kunnen doen.

Dat is nog niet zo gemakkelijk. De cursus waarop dit boek is gebaseerd, berust op diepgaand, ervaringsgericht leren met een kleine groep cursisten. Elke cursist zit tien weken lang in dezelfde groep, dus ook als het moeilijk wordt, is opgeven geen optie. Conflicten worden in de groepen opgelost doordat mensen een meer genuanceerde kijk op elkaar krijgen. Daarnaast krijgt iedereen hulp van de andere mensen in de groep. Als het contact tussen twee mensen niet goed verloopt, springen anderen te hulp en zeggen bijvoorbeeld: 'Hé jongens, hoe gaat het hier?' of: 'Ik heb het gevoel dat ik me een beetje over Gabriël moet ontfermen en wil zeker weten dat het goed met hem gaat.' En ten slotte heeft de groep bepaalde normen die het leren van de nieuwe vaardigheden bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn vertrouwelijkheid en het uitgangspunt dat het weigeren om van de fouten die we maakten te leren de enige fout is die we kunnen maken. Dan ga je problemen als leermogelijkheden zien.

Deze drie dingen zijn in een boek natuurlijk niet mogelijk. We kunnen je wel dezelfde concepten, verhalen en lesstof aanreiken die in onze lezingen en voordrachten aan bod komen, maar we hebben geen groep van elf medecursisten voor je die jou kunnen ondersteunen bij het aanleren van de vaardigheden en die ervoor kunnen zorgen dat je toegewijd blijft aan je leerproces. En we hebben geen invloed op de normen en waarden waar jouw relaties op gebaseerd zijn. We zien onszelf graag als een behoorlijk bekwaam duo, maar natuurlijk zitten er ook grenzen aan wat wij kunnen. En dan is er ook nog de uitdaging om jou te helpen bij het omzetten van concepten in gedrag. Je kunt namelijk wel *weten* wat je moet doen, maar dat wil niet zeggen dat je het ook kunt. Bij ervaringsgericht leren is het altijd zo dat je eerst iets uitprobeert en er *daarna* pas iets van leert.

Het kan dus alleen werken als je actief betrokken bent. In onze lessen zeggen we dat degenen die achteroverleunen en alleen maar toekijken, het minst zullen leren, terwijl degenen die de handen uit de mouwen steken en echt met elkaar aan de slag gaan, het meest zullen leren. In dit boek hebben we vijf scenario's uitgewerkt, elk met twee mensen die op een bepaald punt in hun relatie staan. De relaties zijn zeer uiteenlopend, variërend van een dochter die na tientallen jaren anders met haar vader wil leren omgaan en een echtpaar dat een afweging maakt tussen gezamenlijke verantwoordelijkheden en individuele behoeften, tot collega's die op hun werk een steeds diepgaandere band met elkaar krijgen en bij wie hun relatie op de proef wordt gesteld. Alle voorbeelden zijn een mengelmoes van echte relaties die we hebben gehad of gezien, en we zouden je willen vragen om het boek niet passief te lezen, maar echt je best te doen om je in elke situatie in te leven.

Terwijl je over de lotgevallen van deze mensen leest en je jezelf in hen verplaatst, denk je na over hoe jij je zou voelen en wat jij zou doen als je in hun schoenen stond. Wat zegt dat over wat je goed doet en hoe je jezelf wellicht beperkt? Zijn er bepaalde vaardigheden die je moet ontwikkelen? En als we manieren beschrijven waarop deze situaties

aangepakt zouden kunnen worden, kun je nagaan hoe gemakkelijk dat voor jou zou zijn en waar je tegenaan zou kunnen lopen. Ga na wat je van je eigen reacties kunt leren. Als je een actieve houding aanneemt, maak je het lesmateriaal persoonlijker.

Daarnaast kun je proberen om alles wat je leert in de praktijk te brengen. Elk hoofdstuk eindigt met zelfreflectievragen en suggesties voor hoe je het geleerde kunt toepassen. Gebruik de tijd die je sowieso tussen de hoofdstukken door nodig hebt om de lessen ook echt toe te passen, net zoals onze cursisten dat tussen de verschillende lessen door doen. Het is niet eenvoudig om de dingen die je leert in de praktijk om te zetten. Je zult zien dat we je vaak geen pasklare antwoorden geven maar meerdere opties. Dat doen we omdat de specifieke oplossingen van jou afhangen, bijvoorbeeld van het resultaat dat je voor ogen hebt, van je capaciteiten en van de risico's die je bereid bent te nemen.

Omdat er altijd twee mensen bij een relatie betrokken zijn, hangt de juiste handelwijze ook af van de ander: wat wil hij of zij? Wat kan hij/zij aan? Wat is de context waarin je de relatie kunt plaatsen? Deze flexibiliteit is niet beperkend, maar juist bevrijdend. Hoewel je natuurlijk niet de garantie hebt dat je je altijd met de ander zult kunnen verbinden zoals je dat graag zou willen, kun je wel leren door te proberen. Als het aan ons ligt, lees je elke keer een hoofdstuk, probeer je vervolgens de lessen in je eigen leven toe te passen en lees je het hoofdstuk daarna nog een keer.

Er zijn ook twee cruciale persoonlijke 'voelsprietten' die je heel goed moet afstellen. Eén van die voelsprietten moet naar buiten gericht zijn; de andere moet naar binnen gericht zijn. Als je alleen maar naar binnen bent gericht, kun je de ander niet begrijpen, en als je alleen maar op de ander bent gericht, verlies je jezelf. Als je beide voelsprietten hebt en gebruikt, is de kans groter dat je iets doet dat het best bij de situatie en bij de behoeften van beide betrokkenen past. Als je ervoor zorgt dat die voelsprietten goed afgesteld blijven, kun je elke omgang met iemand anders zien als een kans om te leren. Een vriend van ons heeft eens gezegd dat de Stanford-cursus eigenlijk Interpersoonlijke Mindfulness

Deel 1

De weide bereiken

De berg beklimmen

Als tiener en tot hij in de twintig was ging David in de zomervakantie naar de White Mountains in het noorden van New Hampshire en beklom hij regelmatig Mount Washington in de Presidential Range. De vele wandelpaden maakten de berg tot zijn favoriete bestemming, maar het is ook een gevaarlijke berg. Hoewel het niet de moeilijkste beklimming in Noord-Amerika is, vallen hier toch de meeste dodelijke slachtoffers. Dat komt door de plotselinge weersveranderingen die klimmers in de zomer volledig kunnen verrassen. Op een mooie, warme, heldere dag kunnen binnen enkele minuten opeens wolken binnendrijven, daalt de temperatuur en kan het heel moeilijk worden om de volgende markering te vinden. David ging nooit in zijn eentje klimmen, deels omdat hij graag gezelschap had, maar ook omdat hij nooit wist wanneer hij hulp nodig zou kunnen hebben.

Met iemand anders Mount Washington beklimmen lijkt sterk op het opbouwen van een uitzonderlijke relatie. Relaties beginnen op het gemakkelijk begaanbare, vaak betreden pad van niet al te diepgaande gesprekken. Al gauw wordt de klim wat uitdagender en kom je voor allerlei keuzes te staan. Het pad splitst zich en je wordt het oneens over welke kant je op moet, dus moet er een oplossing komen. Dan kom je bij de moeilijke, steile kopwand, en moet je nog meer keuzes maken. In hoeverre moet je je partner aanbieden om hem of haar te helpen? Zal hij/zij het aanbod verwelkomen of zich beledigd voelen? En wat als jij even wilt uitrusten maar je partner niet?

Het is fantastisch om samen over de kopwand te klimmen. Er wacht een prachtige weide met zomerbloemen voor je. Je legt je rugzak neer zodat je kunt uitrusten en kunt laten bezinken wat je bereikt hebt. Je kunt besluiten om daar gewoon een poosje te blijven en van elkaars gezelschap te genieten. De rotsformaties die nog voor je liggen lijken groter, en de klim lijkt moeilijker.

De vijf paren die we in de komende tien hoofdstukken van het boek gaan ontmoeten komen bij deze weide aan, elk op hun eigen manier. Wat ze bereiken is groots. Ze vinden hun weg naar sterkere en zinvollere relaties, en als individu hebben ze veel geleerd en zijn ze gegroeid. Alle relaties moeten eerst dit punt bereiken, anders kunnen ze nooit de top van uitzonderlijke relaties bereiken. Sommigen blijven achter op de weide, anderen gaan verder. Maar vergis je niet: zelfs het bereiken van de weide is al een flinke uitdaging die veel oplevert.

3

Wel of niet delen

Elena en Sanjay; collega's, deel 1 en 2

De meeste mensen gaan elke dag met een heleboel mensen om die ze niet echt goed kennen. Je zegt hallo en wisselt wat beleefdheden uit met je plaatselijke groenteboer. Je buurvrouw weet misschien wel hoeveel kinderen je hebt en waar je werkt, en misschien zelfs waar je voor het laatst op vakantie bent geweest, maar dat is het dan wel. Je hebt vrienden met wie je af en toe uit eten gaat, en die je ook wel wat beter kennen, maar er zijn ook een heleboel dingen die ze niet over je weten. Soms verlang je naar een diepere en meer betekenisvolle verbinding, maar je weet niet altijd hoe je dat moet aanpakken.

Andere mensen toestaan om jou beter te leren kennen is essentieel voor het ontwikkelen van uitzonderlijke relaties. Openheid over jezelf schept meer mogelijkheden om je te verbinden en versterkt het wederzijdse vertrouwen. Het is ook enorm bekrachtigend als je wordt geaccepteerd om wie je *echt* bent.² Maar het is ook niet helemaal zonder risico's.

Carole heeft een keer een retraite geleid met een stuk of tien leidinggevendenden uit Silicon Valley waarbij ze zich erg flets en totaal niet met de deelnemers verbonden voelde. Ze werd afgeleid door belangrijke gebeurtenissen in haar leven en kon zich maar moeilijk concentreren. Dit waren niet alleen belangrijke cliënten, maar als 'leidster' voelde ze zich ook heel erg kwetsbaar. Wat als het niet goed ging? Wat zouden ze dan van haar vinden? Wat zou er gebeuren als ze toegaf wat er in haar leven speelde? In plaats van een masker voor te houden, wat ze eerder in haar loopbaan misschien wel had gedaan, besloot ze zelf te doen wat ze anderen leert. Ze besloot om alles te vertellen wat ze voelde, ook dat ze zich daarbij kwetsbaar voelde. Op het moment dat ze zich op deze manier

voor de groep openstelde, voelde ze zich veel meer met hen verbonden. Sommige leidinggevendenden bedankten haar voor het breken van het ijs en zeiden dat ze zich ook flets en niet echt met de anderen verbonden voelden.

In dit hoofdstuk kijken we naar wat er nodig is om door iemand anders gekend te worden, wat niet zo eenvoudig is als het lijkt. Wat gebeurt er als je authentiek en open bent maar vervolgens verkeerd begrepen wordt? Of wat als de ander door jouw openheid wordt overrompeld? Welke rol spelen emoties bij open zijn over jezelf? Wat ben je bereid te riskeren zodat anderen je beter begrijpen?

Elena en Sanjay, deel 1

Elena verkeerde in een tweestrijd toen ze haar bureau verliet om met haar collega Sanjay te gaan lunchen. Ze had die ochtend een akkefietje gehad met een collega. Die collega had geprobeerd iets op Elena's bordje neer te leggen terwijl hij weken eerder al had beloofd om het zelf te doen. Elena had voet bij stuk gehouden, en haar collega was boos geworden en had tegen haar gesnauwd. Ze wilde Sanjays mening erover horen, maar ze was bang dat hij zou zeggen dat ze de situatie niet goed had aangepakt, of dat ze overdreven had gereageerd.

Hoewel ze op verschillende afdelingen werkten, hadden Elena en Sanjay elkaar leren kennen toen ze een jaar eerder allebei bij de technische werkgroep waren ingedeeld. Elena werkte graag met Sanjay, want ze vond hem een creatieve probleemoplosser en genereus teamlid. Ze konden op elkaars ideeën voortborduren en ook als ze van mening verschilden gingen ze daar constructief mee om.

Als het werk in de werkgroep erop zat, gingen ze regelmatig samen lunchen om bij te kletsen. Ze hielden allebei van de natuur en vergeleken aanbiedingen voor kampeerspullen en de beste kampeerplekjes. Sanjay kampeerde graag met zijn gezin, en Elena was een fervent wildwaterkajakker.

TRANSFORMEER JE RELATIES ÉN JE LEVEN

Een goede band gaat over de relaties die we *uitzonderlijk* noemen. In dit soort relaties voel je je gezien, begrepen en gewaardeerd om wie je werkelijk bent, niet om de rol die je misschien speelt, de functie die je hebt, of de aangepaste versie van jezelf die je laat zien. Deze relaties, of die nu tussen vrienden, partners of collega's zijn, geven je een magisch gevoel van voldoening en rust.

Maar uitzonderlijke relaties zijn niet vanzelfsprekend en vaak hebben we moeite om dergelijke diepe verbindingen aan te gaan en vast te houden. *Een goede band* leert je hoe je uitzonderlijke relaties kunt bouwen én blijvend kunt onderhouden. Een bijzonder boek vol bruikbare kennis over kwetsbaarheid, vertrouwen, zelfbewustzijn, grenzen en onenigheid.

David Bradford en Carole Robin doceren aan Stanford University waar ze al decennia de cursus interpersoonlijke relaties geven, een van de populairste cursussen in de geschiedenis van Stanford die al vele levens en relaties transformeerde.



9 789021 585918

www.kosmosuitgevers.nl

**KOS
MOS**

NUR 740/770/400
Kosmos Uitgevers,
Utrecht / Antwerpen