

Julia Minson

*HOW TO
DISAGREE BETTER*

Over de kunst van het conflict



ALFABET

UITGEVERS

2026

INHOUD

INLEIDING Waarom een boek over onenigheid?	9
1 Meningsverschillen, conflict en wat er mis is met alle mensen om je heen	35
2 De ontvankelijke mentaliteit ontdekken	55
3 Het is niet de gedachte die telt	84
4 Het fantastische vermogen om leerdoelen tot uiting te brengen	106
5 De juiste vragen stellen	128
6 Luisteren met je woorden	149
7 Het H.E.A.R.-schema: ontvankelijkheid tonen en toch je punt maken	171
8 Wat is jouw verhaal?	198
9 De moed om op ontvankelijke wijze te spreken	224
10 Je ontvankelijkheidsspieren trainen	256
11 Ontvankelijke relaties, teams en gemeenschappen opbouwen	276
CONCLUSIE	295
Dankwoord	302
Noten	306
Register	315

INLEIDING

Waarom een boek over onenigheid?

Als mensen geconfronteerd worden met een probleem (Hoe brengen we ons huishoudboekje op orde? Hoe voeden we onze kinderen op tot goed functionerende volwassenen?) of een crisis (Hoe gaan we om met een wereldwijde pandemie? Waar moeten we bezuinigen om de dalende inkomsten te compenseren?), passen ze een unieke strategie toe die sinds het begin der tijden briljante resultaten heeft opgeleverd. Gewone mensen zoals jij en ik, we steken de hoofden bij elkaar, discussiëren, brainstormen en overwegen mogelijke oplossingen voor het dilemma waarvoor wij staan. We opperen ideeën, werken de goede uit, vegen de slechte van tafel, herzien ons idee over wat het probleem nu eigenlijk is en stellen de gekozen benadering bij naarmate de situatie zich ontwikkelt. We doen dit thuis, op het werk en in onze gemeenschappen en vertrouwen erop dat het delen van inzichten die we met onze unieke ervaringen hebben opgedaan uiteindelijk verstandige oplossingen, gezamenlijke vooruitgang en bloeiende samenlevingen opleveren.

Ondanks millennia aan praktische ervaring is het echter niet eenvoudig om onze opvattingen eerlijk en duidelijk te uiten, tegengestelde meningen van anderen te horen en ons door de puinsooi van tegenstrijdige ideeën een weg te banen naar een gemeenschappelijk doel. Wanneer anderen onze ideeën ter discussie stellen en vanuit andere perspectieven benaderen, kan dat

tot briljante inzichten leiden, zeker, maar ook tot ongemak, frustratie, rancune en vervreemding. Sommige problemen blijven dan onopgelost. Goede ideeën gaan verloren. Slechte ideeën verspillen onze tijd. De waarheid wordt uitgehold. Relaties worden gespannen. We gaan piekeren en wrokken. We denken terug aan de laatste keer dat onze openhartigheid ons een relatie (of een baan) heeft gekost en houden onze mond. We gaan onenigheid en meningsverschillen zien als een bijzonder riskante gok, een die in het algemeen de moeite niet loont. En dan is het gedaan met baanbrekende oplossingen en bloeiende vooruitgang.

Maar zo hoeft het niet te gaan. Goed met elkaar van mening verschillen is een vaardigheid als alle andere. We zijn er nu misschien niet zo goed in, maar we kunnen er beter in worden. Ja, we kunnen er uiteindelijk zelfs fantastisch in worden. Door effectiever met elkaar van mening te verschillen kunnen we de mensheid vooruit helpen, zeker, maar we kunnen ook betrokkenere, oprechtere en productievere gesprekken hebben, thuis en op ons werk. Als je wat tijd en moeite investeert om te leren authentiek en elegant van mening te verschillen, krijg je een geschenk waarvan je in elk facet van je leven zult profiteren. Van mening verschillen is immers niet het probleem. Een onvermogen om dat goed te doen is het wel.

Denk eens terug aan vanochtend. Tenzij je in een staat van meditatieve zaligheid of onder narcose verkeerde, is de kans groot dat je in die tijd een of meer meningsverschillen met een ander hebt gehad.

Misschien is dat thuis begonnen, toen je tienerdochter wakker werd met hoofdpijn en niet naar school wilde. Terwijl jij haar gezondheid belangrijker vindt dan de lessen die ze op school mist, meent je partner dat jullie je kinderen geen discipline aanleren als jullie hen vertroetelen en thuis houden van school. Na

bijna twintig jaar zijn jullie het nog altijd niet helemaal eens over de opvoeding van jullie kinderen, en ook deze ochtend bleek dat weer eens.

Op je werk moet je misschien weer een vergadering uitzitten waarin je collega's zich sterk maken voor een idee dat volgens jou van begin af aan tot mislukken gedoemd is. Je hebt al een keer meegemaakt dat dit idee mislukte en je was toch al geïrriteerd dat je tegenwerpingen waren genegeerd. Nu ze er opnieuw over beginnen, begin je ernstig te twijfelen aan de competentie van je collega's en vraag je je af waarom je überhaupt nog bij dit bedrijf werkt. En terwijl je normaal gesproken niet bang bent om je mondje te roeren, ben je het zat om steeds weer dezelfde slechte argumenten te moeten aanhoren en denk je dat je maar gewoon akkoord moet gaan met het slechte idee om te voorkomen dat je voor de tiende keer een vergadering als deze moet bijwonen. Wat maakt het jou uit? Het is sowieso jouw bedrijf niet.

Om je door de eindeloze vergadering te worstelen, check je je telefoon en zie je dat een jeugdvriendin je een politieke meme heeft gestuurd. Niet alleen vind je de meme niet grappig, maar ze herinnert je er ook aan hoezeer jullie uit elkaar zijn gegroeid. De gedachte dat jullie zo'n andere kijk op de wereld hebben ontwikkeld maakt je wat verdrietig en irriteert je ook, niet alleen vanwege je vriendin, maar ook omdat de helft van het land het met haar eens lijkt te zijn.

Het is nog niet eens lunch en je hebt je al geërgerd aan je partner, je collega's en je vriendin. Je kinderen hebben vermoedelijk meer geleerd over de opvoedkundige ruzies van hun ouders dan over hun eigen gezondheid of verantwoordelijkheden. Op je werk heb je uren van je kostbare tijd verspild en waarschijnlijk gaat er een slecht idee worden doorgevoerd. Je hebt twijfels gekregen over een jarenlange vriendschap vanwege een drie seconden durend non-verbaal berichtje.

Een doorsnee Amerikaan kent zo'n 6,2 gedenkwaardige meningsverschillen per week. Uiteraard is dat aantal afhankelijk van het aantal mensen met wie ze dagelijks contact hebben. Hoe meer mensen, hoe meer meningen, hoe meer meningsverschillen. Buiten die feitelijke meningsverschillen brengen mensen ook nog eens 3,7 uur per week door met piekeren over en spijt hebben van meningsverschillen.

Elk meningsverschil – thuis, op het werk of online – confronteert ons met een aantal keuzes. Op het eerste gezicht lijken we twee keuzes te hebben: ofwel we spreken degene met wie we het niet eens zijn daarop aan en riskeren een escalerend conflict ofwel we 'laten het zitten' en worden steeds gefrustreerder naarmate we ons langer verbijten. Omdat geen van beide opties erg aantrekkelijk is, eist alleen al het gepieker over onze meningsverschillen (laat staan dat we er echt iets mee doen!) zijn psychologische tol.

Had ik het moeten zeggen? Moet ik het vanavond zeggen? Moet ik het anders zeggen? Moet ik het nooit meer zeggen? Deze vragen spoken door ons hoofd, leiden ons af van ons werk, houden ons 's nachts wakker en zijn verantwoordelijk voor honderden uren aan therapie.

Als sociaal psycholoog ben ik mijn hele carrière al gefascineerd door de manier waarop meningsverschillen uit de hand kunnen lopen en hoe we daar beter mee om kunnen gaan. Leden van andere diersoorten weten niet hoe ze met elkaar van mening moeten verschillen. Misschien gaan ze vechten, maar ze bezitten niet de cognitieve capaciteit of taalkundige vermogens om hun opvattingen te verwoorden, andere opvattingen te herkennen en vervolgens te besluiten iets met het meningsverschil te doen of het te negeren. Sommige dieren leven in gemeenschappen, maar die gemeenschappen draaien om veiligheid en voortplanting, niet om een verlangen naar nieuwe ideeën en creatieve prikkels.

Maar wanneer wij mensen uitgebreid de moeite nemen om ons met andere mensen te omringen, doen we dit natuurlijk ook vanwege onze veiligheid en voortplanting, maar ook omdat we hopen dat anderen ons iets nieuws, interessants en misschien kostelijks zullen leren, gebaseerd op hun afwijkende kennis en levenservaringen. Nadenken over meningsverschillen brengt dan ook een fascinerende tegenstrijdigheid met zich mee. Hoewel de meeste mensen meningsverschillen ongemakkelijk vinden, tekenen we daar natuurlijk wel voor als we besluiten in gemeenschappen samen te leven. Ze zijn ook absoluut cruciaal als we willen leren en verstandige besluiten nemen. En hoewel meningsverschillen relaties kapot kunnen maken, zijn enkele van de heetste, opwindendste en bevredigendste relaties gebaseerd op de unieke (en vaak verschillende) perspectieven die de verschillende partijen bij elke interactie inbrengen.

WAAROM MOETEN WE VAN MENING VERSCHILLEN?

In de lente nadat ik mijn PhD had behaald en ik als docent aan de University of Philadelphia was begonnen, had mijn grootvader – een imposante figuur in mijn leven en de patriarch van onze immigrantenfamilie – vanwege een hartkwaal een drievoudige bypassoperatie ondergaan. Maar ondanks de uitstekende medische zorg die hij had ontvangen, verliep het herstel thuis traag. Hij was zwak en kortademig, oogde bleek en klaagde voortdurend. Omdat Pasen voor de deur stond, bespraken mijn grootmoeder en ik uitgebreid hoe we het hem tijdens de brunch comfortabel konden maken en welke stoel hem het beste uitzicht zou geven als mijn dochtertjes paaseieren gingen zoeken. We waren ervan overtuigd dat hij door het gezelschap van de kleintjes zou opmonteren en zich beter zou voelen.

Mijn Canadees-Amerikaanse schoonmoeder was sceptisch over onze plannen. 'Opa voelt zich echt niet goed. Misschien moet hij thuis blijven, schat,' suggereerde ze voorzichtig maar herhaaldelijk. Maar ik schoof haar zorgen opzij. Natuurlijk moest opa naar de paasbrunch komen! Hij mocht de eierenjacht toch niet missen?! Wat voor afschuwelijke familie zouden we zijn als we geen manier zouden vinden om mijn grootouders erbij te betrekken?

Om heel eerlijk te zijn dacht ik ergens diep vanbinnen dat mijn schoonmoeder mijn grootouders helemaal niet bij de brunch wilde hebben. Mijn grootouders waren bejaarde Russisch-Joodse immigranten die gebroken Engels spraken en zich gierende zorgen maakten over alles wat met kinderen te maken had, en waren daarom soms lastig in de omgang. Ik interpreteerde de bezorgdheid van mijn schoonmoeder als een beleefde poging om zich niet te hoeven storen aan al hun zonderlinge gedrag op een familiebijeenkomst die in haar cultuur veel belangrijker was dan in de onze. Ik nam aan dat mijn oma en ik uiteindelijk een manier zouden vinden om het opa gemakkelijk te maken en dat mijn schoonmoeder zich veel te druk maakte over de spanning die hij zou voelen door simpelweg naar de brunch te komen. Mijn god, wat zat ik ernaast.

Mijn opa heeft de brunch nooit gehaald. Hij zakte in elkaar op ons kleine toilet vlak nadat hij de herculische taak had volbracht om de trapjes naar onze voordeur te beklimmen. Blijkbaar had hij de hele tijd dat hij over kortademigheid klaagde letterlijk niet kunnen ademen. Zijn longen hadden zich gevuld met vocht dat zijn zwakke hart niet kon wegpompen. In plaats van te brunchen en paaseieren te zoeken, zetten we mijn opa halsoverkop terug in de auto. Daarna reed ik in halsbrekende vaart naar de spoedeisende hulp in het Penn Presbyterian Hospital, terwijl hij op de achterbank lag te hallucineren en mijn grootmoeder verwoed probeerde zijn chirurg aan de lijn te krijgen. Later, toen

het stof was neergedaald, begreep ik dat mijn schoonmoeder de symptomen van hartfalen had herkend, maar geen ruzie met me had willen maken omdat ik per se met Pasen mijn grootouders op bezoek wilde hebben. Ze wilde niet onbeleefd zijn en me rechtstreeks tegenspreken waar het mijn huis en mijn familie betrof. Had ze dat maar wel gedaan.

De week erna rende ik voortdurend heen en weer tussen mijn huis, mijn kantoor en het Penn Presbyterian, waar mijn opa herstelde nadat er liters vocht uit zijn longen waren gepompt, terwijl mijn grootmoeder als een uitgeputte Russisch sprekende havik over hem waakte. Ze ruziede met de verpleging, klaagde over de kwaliteit van het eten en het gebrek aan tv-zenders en vroeg op hoge toon waarom er nou nooit eens een keer iets volgens planning liep.

Na enkele dagen belde ze me op mijn werk op, radeloos. Het ziekenhuis had geen veldbedden meer, zodat ze de nacht niet in de kamer van mijn grootvader kon doorbrengen. Wat als hij 's nachts moest opstaan? Wat als de verpleegkundigen hem niet konden verstaan? Wat als hij in zijn verwarring de verkeerde medicijnen nam? Ze was volledig in paniek. Ik repte me naar het ziekenhuis om het probleem van het veldbed op te lossen. In een reusachtig academisch ziekenhuis moest er toch ergens nog één ongebruikt veldbed voor een kleine oude dame te vinden zijn?

Maar uit mijn gesprek met de hoofdverpleegkundige bleek dat het gebrek aan veldbedden helemaal niet het probleem was. Mijn grootmoeder was het probleem. Blijkbaar konden de verpleegkundigen het niet waarderen dat ze bij elke stap die ze zetten werden bekritiseerd en tegengesproken. Daarom waren ze met een elegante oplossing gekomen: geen veldbed = geen oma.

Vervolgens bezwoer ik de hoofdverpleegkundige een uur lang bij hoog en bij laag dat mijn grootmoeder zich zou gedragen. Vervolgens moest ik mijn oma uitleggen dat ze de verpleging met rust

moest laten als ze in opa's kamer wilde kunnen blijven. Uiteindelijk werd er op magische wijze een veldbed tevoorschijn getoverd en was de relatieve vrede hersteld.

In de loop der jaren heb ik vaak over deze gebeurtenissen nagedacht. Bij nader inzien hadden mijn grootmoeder, mijn schoonmoeder en ikzelf geen van allen onze rol effectief gespeeld. Maar wie had zoveel mogelijk de 'juiste' hoeveelheid tegengas gegeven: mijn altijd en eeuwig beleefde schoonmoeder of mijn voortdurend ruziënde grootmoeder? Wat had ik zelf aan de chaos bijgedragen door per se Pasen te willen vieren op de manier zoals we dat altijd hadden gedaan? Of door de zorgen van mijn schoonmoeder over de gezondheid van mijn opa toe te schrijven aan een egoïstisch verlangen om van een eenvoudiger, volledig Engelse paasbrunch te genieten? Waarom hadden de verpleegkundigen een smoes over het tekort aan veldbedden verzonnen in plaats van met mijn grootmoeder te praten? Als zich nog een keer een crisis zou voordoen die de input en steun van meerdere mensen met verschillende opvattingen vereist, hoe konden we dan effectiever van die perspectieven gebruikmaken?

Onderzoekers uit veel sociaalwetenschappelijke disciplines weten dat meningsverschillen voor allerlei zaken noodzakelijk zijn, zoals goede individuele beslissingen nemen, innovatieve en flexibele bedrijven runnen of democratische samenlevingen besturen. De gedachte daarachter is dat elke menselijke onderneming die ook maar een beetje complex is ideeën, inzichten, informatie en expertise van meer dan één persoon vereist. Aan de ene kant is het logisch om mensen met verschillende gezichtspunten bij elkaar te zetten om complexe problemen op te lossen: het is onwaarschijnlijk dat één persoon over alle noodzakelijke kennis beschikt of problemen vanuit meerdere perspectieven kan bekijken. We verzamelen teams van experts, vragen onze vrienden en

verwanten om raad en baseren hele samenlevingen op het geloof dat nieuwe ideeën opbloeien als we de koppen bij elkaar steken. Maar een gevolg van deze benadering is uiteraard dat de mensen die we uitnodigen om gezamenlijk na te denken over een besluit of een probleem het onvermijdelijk met elkaar oneens zullen zijn, omdat iedereen nu eenmaal een uniek perspectief heeft. En vaak helpen die meningsverschillen ons denken niet verder maar leiden ze tot drama's.

Eerlijk is eerlijk, velen van ons waarderen mensen die altijd eerlijk hun mening geven. We erkennen dat meningsverschillen waardevolle informatie en creatieve prikkels opleveren en we waarderen de relaties die rondom al die discussies ontstaan. Als we in de juiste mentale staat verkeren, verwelkomen we meningsverschillen misschien zelfs wel.

Niet alleen waarderen we anderen die bereid zijn een afwijkende mening te ventileren, maar vaak initiëren wijzelf meningsverschillen omdat we diep vanbinnen de behoefte voelen om authentiek en eerlijk zijn. Als een vriend dolenthousiast is over een film die wij stom vinden of lid wil worden van een fitnessclub terwijl we weten dat hij er nooit heen zal gaan, lukt het ons vaak niet om het af te doen met een glimlach en het verder te laten zitten, ook al was dat achteraf gezien misschien wel het verstandigst geweest. Zwijgen terwijl we er een andere mening op na houden voelt niet-authentiek en laf. Daarom trekken we toch maar onze mond open en wijzen we onze vriend op het haperende plot van de film of op al zijn ongebruikte fitnessgadgets. We doen dit deels omdat we daarmee dierbaren hopen te helpen, maar ook omdat we een diepgewortelde behoefte hebben om onszelf uit te spreken.

Het heeft allerlei voordelen om actief, uitgesproken en geregeld van mening te verschillen. Als we innovatieve organisaties willen besturen, aan bloeiende economieën willen deelnemen of gewoon interessante gesprekken willen voeren waarin we

ons authentiek en bevestigd voelen, moeten we ons zegje kunnen doen. Allerlei rampen, variërend van de paasbrunch die mijn grootvader bijna het leven kostte tot een hele reeks bedrijfs- en regeringsfiasco's, zijn ontstaan doordat het mensen niet lukte effectief van mening te verschillen. En toch gaan mensen elke dag meningsverschillen uit de weg. Waarom?

WAAROM IS HET ZO MOEILIJK VAN MENING TE VERSCHILLEN?

Een paar jaar geleden hebben een student en ik een heel eenvoudig onderzoek gedaan. Proefpersonen kregen een lijst met allerlei verschillende activiteiten voorgelegd en moesten in gedachten twintig minuten aan elk van die activiteiten besteden.¹ Het waren allemaal bekende activiteiten, variërend van dingen die de meeste mensen waarschijnlijk wel prettig vinden (taco's eten bij een foodtruck) tot minder prettige dingen (een volle tas wasgoed naar de wasserij brengen). Op de lijst stonden ook enkele activiteiten waarbij de proefpersonen zich moesten inbeelden dat ze te maken kregen met iemand die een bijzondere opvatting over een controverseel onderwerp had. Zo moesten sommigen zich voorstellen dat ze in een taxi zaten bij een chauffeur die sterke pro-immigratie opvattingen ventileerde of dat ze op een werkborrel stonden te praten met iemand die tegen het homohuwelijk was.

De proefpersonen wisten echter niet dat de online vragenlijst zo was samengesteld dat ze elke mogelijke combinatie van setting (taxi, werkborrel enzovoort), onderwerp (homohuwelijk, immigratie, de doodstraf) en gezichtspunt (voor of tegen) kregen voorgeschoteld. Ons doel was eenvoudig: we wilden enigszins in kaart brengen hoe onprettig meningsverschillen over deze onderwerpen waren.

De activiteit in ons onderzoek die de proefpersonen het prettigst vonden was een warm bubbelbad nemen: op een 7-puntschaal werd deze activiteit met een 5,8 beoordeeld. Het bad kreeg de voorkeur boven taco's eten, naar een werkborrel gaan en fitnessen. Tot de minst prettige activiteiten behoorden onder meer een bezoek aan de mondhygiënist (2,6 van de 7 – sorry mondhygiënist!) en een rekening betalen (2,8). Maar van alle minder prettige activiteiten bleek twintig minuten doorbrengen met iemand met wie we een groot meningsverschil hebben de duidelijke verliezer. Gemiddeld genomen was in ons onderzoek een discussie over een politiek meningsverschil het slechtst beoordeelde scenario dat we hadden bedacht, zelfs slechter dan je tanden laten afschrappen met een scherp metalen voorwerp!

Veel lezers zullen niet verbaasd zijn over de resultaten van het onderzoek. Natuurlijk zijn conflicten niet prettig! Wie wil er nu een gesprek voeren met iemand die opvattingen verkondigt die in jouw ogen zijn gebaseerd op onwetendheid, domheid en een fundamenteel gebrek aan menselijk fatsoen? Dat gesprek zal vermoedelijk ongemakkelijk en frustrerend zijn en zou zelfs tot ruzie kunnen leiden. Maar ik vind deze resultaten fascinerend.

Ten eerste is het opmerkelijk hoeveel weerzin onze proefpersonen hadden tegen een confrontatie met tegenovergestelde opvattingen. Dat doet vermoeden dat ze grotendeels voorbijgingen aan de vele positieve kanten die zo'n confrontatie kan hebben. Het gesprek zou bijvoorbeeld informatief, stimulerend of op zijn minst gedenkwaardig kunnen blijken te zijn. Je zou je kunnen voorstellen dat je bij thuiskomst je gezin in geuren en kleuren over je discussie met de taxichauffeur vertelt, waardoor je na het eerste ook nog een tweede interessante gesprek kunt voeren. Je zou je kunnen voorstellen dat je meer over het onderwerp leest en gaat controleren of de beweringen van je gesprekspartner kloppen. En los van de vraag of die gesprekspartner nu

gelijk heeft of niet, je zou uiteindelijk een beter geïnformeerde persoon kunnen worden. Je zou je ook kunnen voorstellen dat je helemaal geen emotionele reactie op het gesprek hebt. Want wat maakt het uit hoe een taxichauffeur denkt over immigratie of wat jouw collega vindt van het homohuwelijk? Zij zijn niet diegenen die het beleid bepalen of met jou willen trouwen, dus laat ze maar geloven wat ze willen!

Dat mensen bang zijn voor deze gesprekken doet vermoeden dat we niet nadenken over de voordelen maar we ons vooral concentreren op de kosten. Maar wat zijn dan die kosten waarover we ons zo druk maken?

De eerste en meest genoemde kost van onenigheid is conflict. Hoewel veel mensen de termen 'meningsverschil' en 'conflict' als synoniem beschouwen, zijn ze dat niet. Er zijn in je leven waarschijnlijk veel triviale zaken waarover je van mening kunt verschillen: of chocoladecake lekkerder is dan vanillecake (natuurlijk!), of composteren de moeite loont (misschien...), of een wenkbrauwring nemen een goed idee is (nee!). Maar de meeste van deze meningsverschillen eindigen vermoedelijk niet in grote ruzies vol emoties die tot relatieschade op de lange termijn leiden. Dat lijkt me ook logisch – waarom zou je ruziemaken over iets wat zo onbeduidend is? Als andere mensen ondermaatse cake willen eten of gaten in hun gezicht willen prikken, het zij zo.

Je hebt vermoedelijk ook meningsverschillen gehad over dingen die wel gevolgen hebben, maar niet voor jou of niet op dit moment. Of er aliens bestaan en of kinderen krijgen eigenlijk een afschuwelijk idee is, zijn allebei heel belangrijke kwesties. Maar in mijn persoonlijke geval verwacht ik in de nabije toekomst geen aliens te ontmoeten en is het uitgesloten dat ik mijn drie kinderen ergens kan lozen. De kans is dus klein dat ik serieus ruzie krijg over een meningsverschil dat in abstracte zin belang-

rijk is maar geen invloed heeft op mijn huidige gedrag of op de vermoedelijke loop van mijn leven.

De kans dat een meningsverschil wel tot een ruzie leidt is een stuk groter als er twee dingen tegelijkertijd aan de orde zijn: 1) het onderwerp is belangrijk en 2) de opvattingen van de ander hebben invloed op jouw leven en jouw keuzes. Als deze twee voorwaarden aanwezig zijn, zullen de strijdende partijen hun best gaan doen om de mening van de tegenpartij te veranderen. Je probeert de ander te overtuigen. Je verzet je tegen de pogingen van de ander om jou te overtuigen. Je valt aan; de ander pareert en slaat terug. Plotseling bevind je je op een slagveld en terwijl een patstelling dreigt, groeit je frustratie. Je raakt geïrriteerd, bent vervolgens verbijsterd en wordt ten slotte boos. Je begint je af te vragen waarom die ander niet naar redelijke argumenten wil luisteren en hoe je überhaupt op dit punt bent aanbeland. Per slot van rekening probeerde je je gesprekspartner alleen maar te helpen een beter besluit te nemen.

EEN DISCUSSIE PROBEREN TE WINNEN IS EEN GOEDE MANIER OM RUZIE TE KRIJGEN

Vanaf de oude Grieken tot aan moderne strafpleiters hebben mensen geprobeerd conflicten en meningsverschillen op te lossen door steeds beter te debatteren. Er zijn talloze boeken en blogs geschreven over de vijf basisregels van overredingskracht of de zes manieren om een discussie te winnen. Er zijn echter maar weinig mensen die ooit het succes van deze technieken in het wild hebben gemeten. Wat goed klinkt in het hoofd van een filosoof, wil in de echte wereld nog weleens mislukken. Wat goed werkt in de rechtszaal, werkt misschien averechts aan de eettafel. En de instrumenten die volgens wetenschappelijk onderzoek wel

succes hebben, passen vaak niet bij de problemen waar de meesten van ons mee te maken hebben. Mensen die het oneens zijn over onderwerpen die ze belangrijk vinden – hoe ze hun onderneming moeten leiden, hun kinderen opvoeden of het immigratiebeleid hervormen – zullen waarschijnlijk niet capituleren als gevolg van kleine bijstellingen in hun besluitvormings-omgeving die effectief zijn als het gaat om reclame maken of fondsen werven.

Het probleem wordt verergerd door het feit dat de meesten van ons nauwelijks beseffen hoe de dynamiek van conflict werkt. We stellen ons een slagveld voor, waarop de meest logische, juiste en nuttige ideeën winnen. Of we beschouwen onszelf als geboren woordkunstenaars die altijd precies weten wat ze moeten zeggen, hoe ze dat moeten zeggen en wanneer ze dat moeten zeggen. Maar hoe vaak heb jij anderen proberen te wijzen op hun hypocrisie, een beroep gedaan op hun emotie, iemand overspoeld met een stortvloed aan feiten of een autoriteit geciteerd, met als eindresultaat dat de afstand tussen jou en je gesprekspartner nog groter was dan in het begin? Hoe vaak was je ervan overtuigd dat je het argument van de ander had gefileerd om vervolgens te worden getrakteerd op een nieuw argument? Hoe vaak ben je niet weggelopen met het idee dat de ander je simpelweg niet wil horen? Door dit soort ervaringen thuis, op het werk of in onze sociale contacten gaan mensen meningsverschillen überhaupt uit de weg, ervan overtuigd dat discussies met een tegengesteld perspectief nooit tot iets goeds leiden en vaak eindigen met hoofdpijn.

Het is zinloos om te proberen iemand met een tegengestelde opvatting te overtuigen. Terwijl wij een hersenschim uit ons debatclubje of onze favoriete rechtbankserie najagen, verschansen onze opposenten zich verder in de loopgraven van hun opvattingen en raken ze er steeds meer van overtuigd dat ze óns moeten overreden. Maar dat we niet moeten proberen anderen ervan te

overtuigen dat ze het bij het verkeerde eind hebben, betekent nog niet dat we meningsverschillen überhaupt uit de weg moeten gaan. Denk eraan: onze opponent heeft misschien informatie die interessant of misschien zelfs levensreddend is.

Zo staan we voor een dilemma. Hoe profiteren we van de voordelen van meningsverschillen – betere besluitvorming, meer creativiteit – zonder in relationele valkuilen te trappen? Hoe discussiëren we op een authentieke, respectvolle en empathische manier over actuele politieke kwesties, de ontwerpparameters van een nieuw product of de vakantieplannen van ons gezin? Hoe omringen we onszelf met mensen die het oneens met ons zullen zijn en daar niet emotioneel gekneusd en uitgeput uitkomen? Hoe kunnen we beter met elkaar van mening verschillen en met conflicten omgaan?

ONTVANKELIJKHEID BEOEFENEN – EEN BETERE MANIER OM VAN MENING TE VERSCHILLEN

Ik heb mensen en hun conflicten altijd interessant gevonden. Zelfs als jong meisje vond ik niets leuker dan in een hoekje van de bank wegkruipen en luisteren hoe volwassenen discussieerden over werk, relaties en burenruzies. Als ik me maar stil genoeg hield, bestond er een goede kans dat ze mijn aanwezigheid vergaaten en zich wat sappige details lieten ontvallen.

Op mijn elfde werd kennis over de omgang met meningsverschillen meer een overlevingsstrategie dan een loze hobby. In dat jaar trouwde mijn Oekraïens-Joodse moeder met mijn Amerikaanse stiefvader en verhuisden we van Jekaterinaburg in Rusland naar Denver in Colorado. Vier dagen na ons vertrek van de internationale luchthaven Sjeremetjevo in Moskou zat ik opeens op een openbare school in een voorstad van Denver, vol schaamte

over mijn afdankertjes van kleren en mijn rudimentaire beheersing van het Engels. Oost-Europese Joden zijn berucht om hun onverschrokken benadering van meningsverschillen, maar de familielidies die ik daarvoor had meegemaakt leken plotseling zachtaardig in vergelijking met de snoeiharde mix van culturen, opvoedstijlen en epische gevechten in mijn nieuwe Amerikaanse stiefgezin. Ik trouwde met mijn echtgenoot Ryan en werd hartelijk verwelkomd in zijn conservatieve, militaire en zéér Amerikaanse familie, waarna meer meningsverschillen volgden en ik nog meer leerde.

Na vijfentwintig jaar huwelijk blijven mijn echtgenoot en ik meningsverschillen hebben. Veel. Maar nu worden onze discussies verrijkt door onze drie dochters, die krachtige meningen hebben, geschraagd door bewijzen van TikTok en de uiteenlopende, kleurrijke ervaringen van hun vrienden. Op elke willekeurige dag wemelt het in onze keuken van plaatselijke tieners, bezoekende vrienden, huidige en voormalige collega's, doctoraalstudenten en bezoekende familieleden. Die mensen komen uit verschillende staten, verschillende landen, verschillende generaties en hebben verschillende politieke overtuigingen. Onze discussies zijn heftig en luidruchtig en we ventileren tegengestelde meningen over de meest uiteenlopende onderwerpen, van de beste manier om tomaten te bewaren tot reproductieve rechten. Nadat we vier keer door het hele land zijn verhuisd, acht huizen hebben gekocht en verkocht, talloze carrièrebeslissingen hebben genomen, honderden studenten hebben geadviseerd, ouders hebben bijgestaan bij kortdurende en langdurige ziektes en een hele stoet huisdieren hebben verzorgd, heb ik het gevoel dat er nog maar weinig moeilijke onderwerpen zijn waarmee we niet geworsteld hebben.

Als je genoeg mensen hun meningsverschillen hebt zien oplossen, merk je misschien dat verschillende mensen verschillende benaderingen kiezen. Aan het ene uiteinde heb je mensen die

meningsverschillen koesteren en altijd bereid zijn hun hersenen en stembanden met volle kracht in de strijd te werpen. Elk gesprek lijkt uit te draaien op een ruzie en veel ruzies lijken te ont-aarden in schreeuwpartijen. Ondanks tientallen jaren ervaring zijn deze mensen vaak verbaasd over deze dynamiek. Blijkbaar is het nooit in hen opgekomen dat het misschien niet goed uitpakt om iemand te vertellen dat ze het totaal verkeerd zien.

Aan het andere uiteinde heb je mensen die ogenschijnlijk zoveel mogelijk tegemoet willen komen aan de opvattingen en voorkeuren van anderen om ook maar elke zweem van conflict te vermijden. Het is vaak prettig om met deze mensen om te gaan omdat er weinig psychologische frictie is – je hoeft maar te zeggen wat je wilt of wat je denkt, en je krijgt je zin. Helaas kleven er twee problemen aan deze hoogst aangename levenshouding. Ten eerste krijgen de mensen die altijd inschikken niet hún zin. Ze hebben misschien het gevoel dat ze iedereen een dienst bewijzen door alles aangenaam te houden, maar de kans is groot dat ze vroeg of laat boos worden. Ten tweede leveren deze mensen geen volledige bijdrage aan het intellectuele kapitaal van de gemeenschap waarin ze zich bevinden. Ze bieden geen nieuwe ideeën, voorkomen geen rampzalige fouten of dwingen anderen niet om beter na te denken. Zeker, ze creëren geen drama, maar voor de rest creëren ze ook niet veel. Uiteraard zitten de meesten van ons ergens tussen deze twee uitersten in, en onze hang naar conflict varieert afhankelijk van de situatie waarin we ons bevinden.

Maar als je goed kijkt, zie je misschien dat er nog een totaal andere benadering bestaat, een waarbij je niet hoeft te kiezen tussen strijd en inschikkelijkheid. Mensen die dit pad volgen, zullen hun mening vaak nog even voor zich houden omdat ze de tijd nemen om de opvattingen van anderen nader te onderzoeken. En als ze wel zeggen wat ze denken, lijken hun opvattingen mede onderbouwd met argumenten van meerdere gezichtspunten.

Ze voelen zelden de behoefte om anderen hun zienswijze op te dringen, maar ze houden ook vast aan hun eigen opvattingen. Ze hebben vaak geen problemen met meningsverschillen omdat ze beseffen dat de meeste gezichtspunten goede en slechte kanten hebben. Wanneer er een besluit moet worden genomen en meningsverschillen daarvoor een hindernis vormen, kunnen deze mensen oplossingen bedenken die alle partijen tevreden stellen omdat ze begrijpen wat de partijen eigenlijk willen. Ik noem deze houding om met meningsverschillen om te gaan: ‘ontvankelijkheid voor tegengestelde opvattingen’.²

Ontvankelijkheid is zowel een geesteshouding als een vorm van gedrag, die sommigen van ons gemakkelijker etaleren dan anderen. Toch is ontvankelijkheid ook een vaardigheid die we allemaal op hoog niveau kunnen aanleren, ongeacht onze natuurlijke neiging. Mensen die consequent ontvankelijker tegenover anderen staan, hebben minder conflicten in hun leven en piekeren minder over hoe ze beter hadden kunnen omgaan met hun meningsverschillen. Ze hebben bevredigende conversaties over zelfs de lastigste onderwerpen en staan in een positiever daglicht bij hun vrienden, collega’s en burens. Ontvankelijker mensen hebben doorgaans gevarieerdere sociale netwerken en zijn vaak gewild als collega en teamgenoot.³ Met andere woorden, ze hebben de code van onenigheid gekraakt. Ze hebben geleerd hoe ze effectief van mening moeten verschillen, en als je hen bestudeert kun jij dat ook leren.