

CATHERINE SANDLER

**Waarom
aardige mensen
niet altijd leuke
collega's zijn**

(en hoe je daarmee omgaat)

VERTAALD UIT HET ENGELS DOOR
PAULINE ONDERWATER

Uitgeverij Balans

Oorspronkelijke titel *Why Good People Behave Badly at Work (And what you can do about it)*

Oorspronkelijke uitgever LEAP, een imprint van Bonnier Books UK

Copyright © 2026 Catherine Sandler

Copyright Nederlandse vertaling © 2026 Pauline Onderwater/Uitgeverij Balans, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

Omslag Bloemendaal en Dekkers

Omslagbeeld Bloemendaal en Dekkers/iStock

Auteursfoto Alex Taibel

Boekverzorging Aard Bakker

Druk Wilco

ISBN 978 94 638 2421 7

NUR 740

www.uitgeverijbalans.nl

📷 [instagram.com/uitgeverijbalans](https://www.instagram.com/uitgeverijbalans)

🌐 [linkedin.com/company/uitgeverij-balans](https://www.linkedin.com/company/uitgeverij-balans)

✉ uitgeverijbalans.nl/nieuwsbrief

Dit boek is opgedragen aan de cliënten die ik in de afgelopen dertig jaar heb gecoacht. Ik heb veel van hen geleerd en het is een voorrecht en een genot geweest om hun ontwikkeling te mogen meemaken.

INHOUD

Korte uitleg van de Driehoek van Emotionele Profielen	9
Mijn manier van coachen	23
1 TIJGERS ONDER DE LOEP	
1 Bekwame Tijgers	33
2 Onbekwame Tijgers	40
3 Snel getriggerde Tijgers	49
4 Wat JIJ kunt doen	81
2 DOLFIJNEN ONDER DE LOEP	
5 Bekwame Dolfijnen	104
6 Onbekwame Dolfijnen	110
7 Snel getriggerde Dolfijnen	116
8 Wat JIJ kunt doen	146
3 UILEN ONDER DE LOEP	
9 Bekwame Uilen	168
10 Onbekwame Uilen	176
11 Snel getriggerde Uilen	182
12 Wat JIJ kunt doen	213

4 EXTRA'S

13 Slangen: slechte mensen die zich slecht gedragen	229
14 Tijgers, Dolfijnen en Uilen in teams	237
15 Interviews: persoonlijke trajecten	246
16 Handige kaders, instrumenten en bronnen	272
 Dankwoord	 291
Meer weten	293

KORTE UITLEG VAN DE DRIEHOEK VAN EMOTIONELE PROFIELEN

Heb je weleens een manager zijn zelfbeheersing zien verliezen of anderen woedend de schuld zien geven als er iets misgaat? Heb je een plichtsgetrouw maar conflictmijdend teamlid (wederom) een beslissing maken zien vermijden? Misschien voelde je frustratie toen de emoties op het werk hoog opliepen en een doorgaans kalme en rationele collega in geen velden of wegen te bekennen was? Misschien heb je je zelf weleens zo gedragen...

Als dit soort situaties je bekend voorkomen, zal dit boek helpen die te begrijpen en aan te pakken. Je zult leren dat conflictueuze gebeurtenissen op het werk, of die nu groot of klein zijn, de stressniveaus kunnen laten stijgen waardoor mensen vatbaar worden voor krachtige ‘emotionele gijzelingen’. De situatie wordt al gauw beheerst door angst, en de amygdala – het deel van onze hersenen dat een omgeving afspeurt voor bedreigingen – neemt het over. Als dit gebeurt, wordt het lichaam overspoeld door adrenaline, zodat de hartslag en ademhaling versnellen.

Ons gedrag wordt impulsief, ons beoordelingsvermogen wordt minder en binnen een oogwenk gaan we van ons effectiefst naar ons onbekwaamst. In een dergelijke situatie kunnen we, net als leden van het dierenrijk die aanvallen, vluchten of zich doodhouden om te overleven, in de vecht-, vlucht- of bevroesmodus schieten. Als we ons in die defensieve stand bevinden, heeft dat negatieve consequenties. We zijn ons wellicht niet bewust van de impact van ons disfunctionele gedrag op de mensen om ons heen, maar dat zijn andere mensen des te meer!

Als bedrijfscoach met een achtergrond in de psychologie en meer dan dertig jaar ervaring ben ik zeer vertrouwd geraakt met de krachtige rol die emoties spelen in het werkleven. Dit werd met name duidelijk in de financiële crisis van 2007-2009, toen ik leidinggevend en managers coachte die de initiële golf van gedwongen ontslagen hadden weten te vermijden, maar nu onder extreme druk moesten werken. Het was een zeer stressvolle tijd, zowel voor hen als voor de organisaties waar ze werkten, en er werd een opvallend patroon zichtbaar in de manier waarop deze managers reageerden op de gestegen stressniveaus. Naarmate ik hen leerde kennen, besepte ik dat ieder van hen onbewust een ‘favoriet’ verdedigingsmechanisme had. Als ze emotioneel overweldigd raakten, schoot één groep consequent in de vechtmodus, een andere in de vluchtmodus en een derde in de bevroesmodus. Door die observatie kon ik verschillende karakteristieken identificeren.

Allereerst viel het me op dat degenen die in de vechtmodus kwamen, geïrriteerd, gefrustreerd, boos, beschuldigend of passief-agressief werden als er dingen misgingen, als er fouten werden gemaakt of als ze het gevoel hadden de controle te verliezen. Degenen die in de vluchtmodus schoten, vermeden conflicten, ontweken moeilijke gesprekken en slaagden er niet in lastige beslissingen te nemen omdat ze bang waren mensen overstuur te

maken of afkeuring op te wekken. Degenen die in de bevroesmodus kwamen, sloten zich af van hun collega's en trokken zich terug, indien mogelijk zelfs fysiek, als ze zich overweldigd voelden door zeer emotionele situaties of inbreuken op hun privacy. Deze inzichten leidden tot de Driehoek van Emotionele Profielen of DEP, die ontworpen is om een nieuwe en fascinerende lens te bieden waardoor je anderen en jezelf beter kunt doorzien. Dit makkelijk te begrijpen, praktische model heeft vele collega's, cliënten en leerlingen in de loop der jaren aangesproken. Ik hoop dat het voor jou net zo'n krachtig instrument zal zijn en aardige mensen – onder wie jezelf – zal helpen op te houden met zich slecht te gedragen, zodat ze weer leuke collega's kunnen zijn.

Ik heb in 2012 voor het eerst een artikel gepubliceerd over de Driehoek van Emotionele Profielen, met een focus op de gevolgen van vechten, vluchten en bevrozen. Het model werd al snel aanzienlijk verbeterd na een coachingstrainingsprogramma dat ik in Beijing leidde. Tijdens de sessie over de DEP sprong een jonge student op en hield een enthousiast pleidooi voor het geven van dierennamen aan de profielen. Hij bleek volkomen gelijk te hebben. Het is enorm nuttig gebleken om de drie profielen Tijgers, Dolfijnen en Uilen te noemen en ik ben hem daarvoor veel dank verschuldigd. Deze dierenamen zijn gemakkelijk te onthouden, en nog belangrijker: ze hebben ervoor gezorgd dat ik naast het problematische gedrag dat ontstaat als we in de vecht-, vlucht- of bevroesmodus schieten ook de positieve eigenschappen van elk profiel kan benadrukken.

Hier volgt een korte uitleg van de drie emotionele profielen:

TIJGERS worden gekenmerkt door hun taakgerichtheid en hun innerlijke drang om hun doelen te behalen, maar kunnen de noodzaak tot het opbouwen van relaties en het geven van po-