

Beren op de weg, spinsels in je hoofd

*Omgaan met emoties op het werk:
de Rationele Effectiviteits Training*

Theo IJzermans
Coen Dirkx

1 HOE 'MAAK' JE JE EIGEN STRESS?

Een paar voorbeelden

Peter

Peter de Waard (31) is nu twee jaar hoofd van de afdeling Verzekeringen van de Algemene Bank Holland (ABH) in Naarden. Op een woensdagavond in maart komt hij thuis van zijn werk. Hij ploft neer op de bank en zucht diep.

'Het was weer een gekkenhuis vandaag', moppert hij tegen zijn vrouw. 'Zó druk. En die mensen van mij deugen ook eigenlijk nergens voor.'

Peter voelt zich te moe om nog iets te doen. Allerlei gedachten schieten door zijn hoofd. 'O jee, ik moet me goed voorbereiden op die fusievergadering van aanstaande vrijdag. Ik moet Roos van de postkamer nog bij me roepen. Ik mag de verjaardag van Sonja niet vergeten. Ik moet Frederik toch eens aanspreken over dat voortdurende te laat komen van hem. Hè, nou ben ik weer niet toegekomen aan dat begrotingsrapport ...'

Peter is duidelijk toe aan rust.

9

Laten we eens kijken naar die woensdag op het kantoor van Peter. Het is bijna negen uur. Peter zit achter zijn bureau. Er is zojuist een e-mail binnengekomen van het hoofdkantoor: vanwege de fusie met de Nationale Bank Nederland (NBN) zal een aantal vestigingen worden opgeheven. Vrijdag is er spoedoverleg op het hoofdkantoor in Amsterdam, waarvoor alle directeuren en afdelingshoofden worden verwacht. Dan worden

de gevolgen voor het personeel besproken. Op dat moment hoort hij via de intercom dat zijn secretaresse Sonja een woedende mijnheer De Groot aan de lijn heeft. De Groot is een van de belangrijkste klanten van dit kantoor. Er schijnt een ernstige fout te zijn gemaakt bij een polisoverschrijving. Mijnheer De Groot eist een onmiddellijke afspraak met het afdelingshoofd. Dat komt Peter zeer slecht uit. Zijn agenda is overvol voor deze dag. Hij had net tien minuutjes gepland voor de post, maar die was vandaag weer eens niet op tijd. Door zijn ooghoeken ontwaart hij zijn medewerker Frederik, die met een rood hoofd aan komt rennen van de parkeerplaats. Het is vijf over negen. Er is een duidelijke afspraak dat iedereen van half negen tot vijf werkt. Peter voelt de woede in zich opkomen ...

Laten we nu eens luisteren naar wat er in het hoofd van Peter omgaat. Wat denkt hij? Wat zegt hij tegen zichzelf?

Bij het lezen van de e-mail:

- O jee, nu verlies ik mijn baan. Dat gaat me mijn kop kosten.
- Het is niet eerlijk; ik werk me kapot, dat mogen ze niet doen.

Bij de woedende klant:

- Hij heeft het recht niet mij een afspraak op te dringen.
- Hij zou eens hier moeten zitten, dan piept hij wel anders.
- Verdomme, het is weer eens zover, ze kunnen het ook nooit een keer helemaal goed doen.
- Door die nieuwe afspraak loopt heel mijn planning in de soep; het lukt me nooit.

Bij de post die (nog) niet bezorgd is:

- Alweer is de post niet op tijd. Wat doet die Roos eigenlijk?
- Als het haar niet bevalt, zoekt ze maar een andere baan.

Bij zijn medewerker Frederik die te laat binnenkomt:

- Hij is alwéér te laat. Wie denkt hij wel dat hij is?
- Het is altijd hetzelfde liedje met dat personeel van mij.

Paul

Drie kamers verder zit Paul van den Boomgaard (32), een collega van Peter. Sinds twee jaar is hij hoofd van de afdeling Hypotheken. Ook hij heeft zojuist de e-mail van het hoofdkantoor gelezen. Hij heeft net zijn afspraken verzet om mijnheer De Groot te spreken, die dreigde over te stappen naar een andere bank, omdat zijn zoon geen hypotheek heeft gekregen. Roos van de post is ook bij hem in geen velden of wegen te bekennen. En om kwart over vier die middag zal voor de derde keer deze week zijn secretaresse Antoinette drie kwartier te vroeg naar huis vertrekken. Toch zien we een verschil. Terwijl Peter deze dag twee keer in woede ontsteekt en zijn afdeling er de hele dag nors bijloopt, blijft Paul kalm en werkt gestaag en efficiënt door. Op zijn afdeling heerst een aangename sfeer.

Wat denkt Paul?

Bij het lezen van de e-mail:

- Ik ben benieuwd wat ze zullen gaan zeggen.
- Misschien kan ik mijn ideeën over de fusie naar voren brengen.

Bij de woedende klant:

- Daar heb je weer zo iemand. Vervelend, maar 't hoort er nu eenmaal bij; niet alle klanten zijn even redelijk.
- Misschien heeft hij ook wel gelijk, misschien zou ik ook wel de pest in hebben als ik in zijn schoenen stond.
- Ik zal Antoinette vragen of ze mijn afspraken voor vandaag wil verzetten.

Bij de post die (nog) niet bezorgd is:

- Weer geen post.
- Vervelend, ik zal Roos vragen of ze straks even nablijft. Misschien is er iets aan de hand. Als dat niet zo is, zal ik haar wijzen op haar verantwoordelijkheid.

Bij zijn secretaresse die te vroeg vertrekt:

- Vervelend, maar Antoinette heeft het zeker weer moeilijk. Ik zal een dezer dagen maar eens een gesprek met haar hebben.

Paul komt thuis van zijn werk. Hij omhelst zijn vrouw en is een en al aandacht voor Guusje, zijn zoontje van anderhalf. Zijn werk is hij alweer vergeten. Hij wil vanavond nog gaan tennissen.

Wat hebben we nu gezien? Twee afdelingshoofden, Peter en Paul, maken min of meer hetzelfde mee op hun werk. Toch reageren beiden niet alleen heel verschillend, ze voelen zich ook anders. Ligt het aan de situatie, aan de voorvallen die ze hebben meegemaakt? Nee, het verschil zit vooral in de manier van denken, in hun mentale opstelling ten opzichte van die gebeurtenissen. Ze denken verschillend en daardoor voelen ze zich ook anders.

Spanning en stress

Spanning en stress hebben maar voor een deel te maken met invloeden van buitenaf. Mensen maken voor een groot deel hun eigen stress. De manier van denken en fantaseren bepaalt uiteindelijk hoe je je voelt en ook hoe je je opstelt en gedraagt. Dit is het uitgangspunt van de Rationele Effectiviteits Training (RET) of Rationeel-Emotieve Training, een veelgebruikte methode om beter om te gaan met allerlei situaties die aanleiding kunnen zijn voor stress.

Met *Beren op de weg, spinsels in je hoofd* kun je leren om volgens deze methode inzicht te krijgen in je niet-productieve emoties, die niet alleen veel stress veroorzaken, maar er ook toe leiden dat je minder presteert dan je eigenlijk zou kunnen. Ook komt een aantal methoden aan de orde, waarmee je je manier van denken kunt onderzoeken en eventueel veranderen.

2 WAT JE DENKT DAT VOEL JE

Waarneming, interpretatie en evaluatie

De theorie achter de Rationele Effectiviteits Training (RET) gaat ervan uit dat je manier van denken en fantaseren bepaalt hoe je je voelt en hoe je je gedraagt. Om RET goed te kunnen begrijpen, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen waarneming, interpretatie en evaluatie. Aan de hand van een aantal voorbeelden zullen wij het verschil demonstreren.

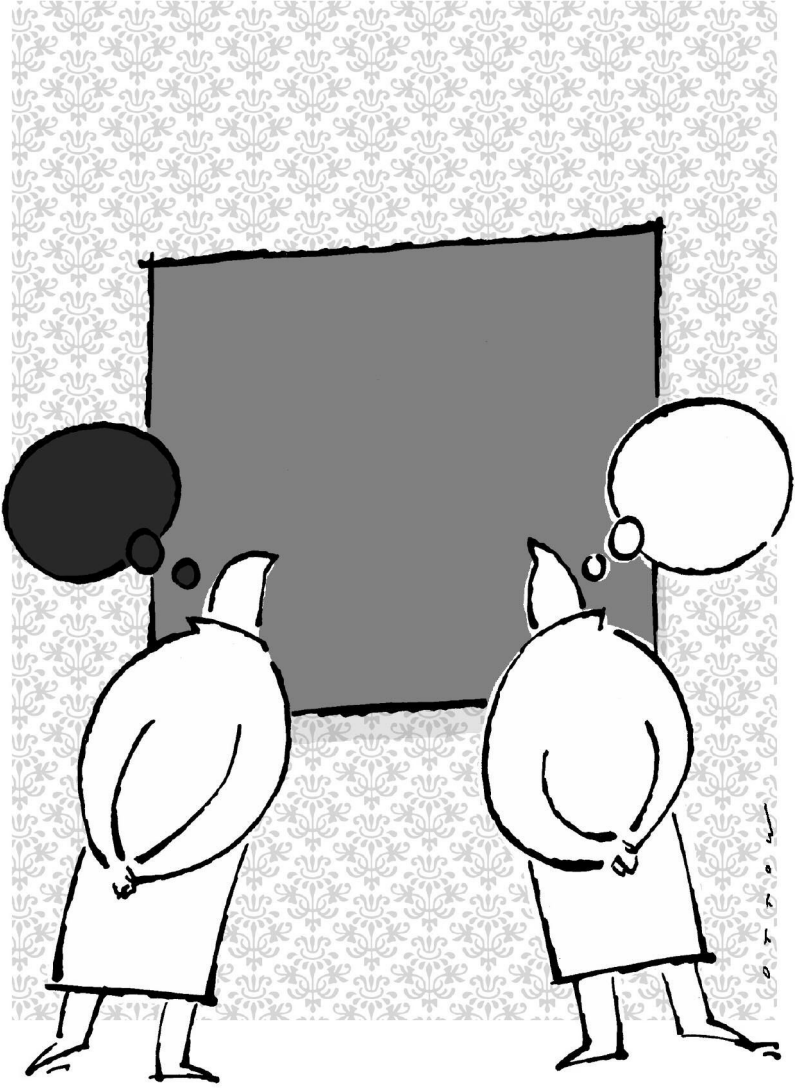
13

WAARNEMING

Laten wij eens kijken door de ogen van Peter als hij de e-mail van het hoofdkantoor opent. Hij leest dat er vestigingen worden opgeheven en dat er een spoedoverleg wordt gehouden. Dit is pure waarneming. Als Peter voor zichzelf een beschrijving zou geven van deze observaties, zou hij kunnen denken: 'Dit is een e-mail met een bepaald bericht'. In dat geval bestaan zijn gedachten uit niets anders dan beschrijvingen van deze pure waarnemingen. Maar in werkelijkheid denken mensen zelden zo.

INTERPRETATIE

Peter gaat verder dan een feitelijke beschrijving. Hij geeft onmiddellijk betekenis aan wat hij ziet: 'Ik ga mijn baan verliezen'. Dit is een interpretatie van wat hij ziet; hij geeft betekenis aan zijn waarneming. Deze betekenis kan juist of onjuist zijn. We zien dat Paul, die hetzelfde waarneemt, hier niet onmiddellijk aan denkt. Hij geeft er een andere betekenis aan: hij ziet mogelijkheden om meer aan de weet te komen en zijn ideeën naar voren te brengen.



Nogmaals, deze verschillende gedachten over het bericht dat ze ontvangen hebben, kunnen later juist of onjuist blijken te zijn. Mensen hebben de neiging geen onderscheid te maken tussen waarneming en de betekenissen die ze eraan geven. In het dagelijks leven is dit meestal een groot voordeel. Het leven zou een stuk moeilijker worden als we bij alles heel precies zouden moeten nadenken. Van de andere kant kunnen er veel misverstanden ontstaan doordat mensen verschillende interpretaties geven aan dezelfde feiten, vaak zonder dat ze dit beseffen. 'Dat is toch gewoon zo!'

EVALUATIE

Mensen geven niet alleen allerhande interpretaties aan dingen die ze meemaken, ze kennen er ook een waardering of een evaluatie aan toe. 'Dit is gevaarlijk', 'Dit is slecht', 'Dit is goed', et cetera. Deze gedachten over gebeurtenissen geven een emotionele lading aan de dingen die we meemaken.

Laten we weer eens teruggaan naar de reacties op het e-mailbericht. Peter evalueert de gebeurtenissen steeds negatief. In feite zegt hij tegen zichzelf: 'Er bestaat gevaar voor mij', 'Er gaan in de toekomst verschrikkelijke dingen gebeuren' en: 'Ze zijn oneerlijk'.

Paul daarentegen is veel minder bezig met het evalueren van de gebeurtenissen. Hij denkt op dit moment niet in termen van gevaar voor zichzelf. Hij vraagt zich af wat hij eraan zou kunnen doen – hij heeft een afwachende, meer neutrale opstelling in zijn denken.

Dit verschil in opstelling zien we ook bij de andere gebeurtenissen. Bij de woedende klant komen bij Peter 'veroordelende' gedachten op, zoals: 'Hij heeft het recht niet'. En faalgedachten als: 'Mijn planning loopt in de soep, het lukt mij nooit'. Paul vindt het wel vervelend, maar reageert meer accepterend: 'Dit hoort nu eenmaal bij mijn werk'.

Lees de verschillende gedachten van Peter en Paul bij de gebeurtenissen nog eens door, en let op het verschil in de evaluaties van de verschillende gebeurtenissen.

Dit boek gaat over de grote invloed van ons denken op ons gevoel. Steeds zal blijken hoe evaluaties een centrale rol spelen bij het ontstaan van gevoel. Door de wijze waarop wij evalueren, geven we aan gebeurtenissen emotionele ladingen, die ervoor kunnen zorgen dat we ons bijvoorbeeld gespannen, angstig, gestrest of boos voelen. Natuurlijk zijn ook de interpretaties van belang; deze kunnen juist of onjuist zijn, gunstig of ongunstig. Neem het voorbeeld van de mogelijkheid van het ontslag bij Peter en Paul. Laten wij eens aannemen dat beiden de volgende interpretatie geven: 'Ik word ontslagen'. Overigens zit in deze interpretatie al een vertekening van de werkelijkheid. Gezien de feiten is een juiste interpretatie: 'Er bestaat een kans dat ik word ontslagen'. Maar uitgaande van deze vertekende interpretatie kan de evaluatie nog erg verschillend zijn. Peter denkt bijvoorbeeld: 'Dat is rampzalig, dan heb ik geen leven meer', en Paul denkt: 'Ik zou dat heel vervelend vinden, maar ik red mij wel'. Peter krijgt hierdoor een last van paniekgevoelens. Paul daarentegen voelt een normale terechte bezorgdheid. De intensiteit van het gevoel is heel verschillend.

De grondlegger van RET: Dr. Albert Ellis

De basis van de huidige theorie en de training- en therapiemethoden werd in de jaren vijftig gelegd door de Amerikaanse psycholoog dr. Albert Ellis (1913 – 2007). Hij is de grondlegger van de *Rational Emotive Therapy*, die later werd uitgewerkt tot trainingen in het bedrijfsleven onder de naam Rationele Effectiviteits Training of ook wel Rationeel-Emotieve Training.

Als psychoanalytisch opgeleid psychotherapeut kreeg Ellis steeds meer moeite met de langdurige wijze van therapie bedrijven die inherent is aan de psychoanalytische methode. Hij ging experimenteren met een meer directe aanpak, waarbij hij cliënten adviezen gaf en in discussie ging om ze te overtuigen van andere opvattingen in plaats van af te wachten tot ze geleidelijk zelf tot nieuwe inzichten kwamen. Hij legde daarbij vooral de nadruk op de wijze van denken, het geven van betekenis aan dingen die je

overkomen. Theoretisch baseerde hij zich op de ideeën van Griekse wijsgeren als Epictetus, de Engelse filosoof Bertrand Russell, maar ook op nieuwere ideeën van leerlingen van Freud die een eigen richting waren ingeslagen: Alfred Adler en Karen Horney.

Ellis speelde eind jaren vijftig een belangrijke rol bij het ontstaan van vrijere ideeën over seks door de publicaties van (destijds) omstreden boeken en door het geven van lezingen over seksualiteit. Zijn kleurrijke, humoristische en nietsverhullende taalgebruik bezorgden hem veel vrienden, maar ook veel vijanden, vooral in het conservatieve puriteinse kamp.

In de loop van de jaren zeventig kwamen zijn ideeën over de relatie tussen denken en gevoel binnen de psychologie steeds meer op de voorgrond. Uit wetenschappelijk onderzoek bleek het belang van cognities bij het ontstaan van emoties en gedrag.

Ook gedragstherapeuten begonnen zich meer te interesseren voor de rol van het denken bij probleemgedrag. De ideeën van mensen als Ellis gingen, vaak in gewijzigde vorm en ook meer dan eens zonder bronvermelding, binnen de psychologie en de psychotherapie een belangrijke rol spelen.

Als adviseur van managers is Ellis vooral in het begin van de jaren zeventig actief geweest. Hij schreef toen onder andere het boek *Executive Leadership. A rational approach*. Begin jaren tachtig bleek uit een onderzoek onder Amerikaanse psychotherapeuten dat Albert Ellis naast Carl Rogers en Sigmund Freud tot de drie invloedrijkste psychologen/psychiaters werd gerekend.