

De kracht van de emotie

12



Matthijs Vermoolen

drs. ing. M.H.J. Vermoolen
(matthijs.vermoolen@vitalent.nl)
is partner bij Vitalent in Apeldoorn

Mensen zijn continu - ook tijdens werktijd - onderhevig aan wisselende emoties. We ervaren plezier in ons werk, maar voelen ons soms ook eenzaam of verdrietig. We hebben af en toe het angstige gevoel niet alles in de hand te hebben en kunnen soms kwaad worden op collega's of klanten. Herkenbaar? U zou goed bij uzelf te rade moeten gaan als dat niet zo is: ieder gezond mens ervaart namelijk plezier, verdriet, angst en woede. De vier emoties die de grondslag vormen voor al onze gevoelens. En die emoties zijn er niet voor niets: ze vormen een belangrijke basis voor het effectief inzetten van ons denkvermogen. In dit artikel een analyse van het fenomeen, en ideeën over de manier waarop managers kunnen leren om emoties bij medewerkers te herkennen en er effectief mee om te gaan.



Emoties besparen mentale energie

Emoties vormen de meest fundamentele drijfveer voor ons doen en laten. De inzichten die door onderzoekers naar de relatie tussen emoties en gedrag zijn opgedaan, wijzen er op dat emoties een belangrijke regelfunctie hebben bij het inzetten van ons denkvermogen. Emoties helpen ons onze denkkracht optimaal te focussen op wat de situatie van ons vereist. De emotie brengt ons in een 'state of mind', die onze gedachten focust op het gedrag dat de grootste kans op succesvol omgaan met de situatie opleveren. Zo zal je, als iemand je woede opwerkt, vooral creatief worden in het bedenken van manieren om je 'tegenstander' te beschadigen. Voel je je echter verbonden met die persoon, dan lijken de destructieve opties niet te bestaan en sta je op dat moment vooral open voor ideeën die de band kunnen verstevigen. Emoties zorgen voor een voorselectie van gedragsopties en vervolgens maken we hieruit op basis van ons denkvermogen, mentale voorkeuren, kennis en ervaring een keuze. Zodoende kunnen we met minimale mentale inspanning, optimaal en snel inspelen op situaties die zich voordoen. Dat wil zeggen: als de emoties die we ervaren daadwerkelijk aansluiten op de reële situatie. Die voorselectie gaat namelijk nog wel eens fout, waardoor we emoties krijgen die juist verhinderen dat we datgene doen waar we het meeste baat bij hebben.

Selffulfilling prophecy

Veel van wat we doen wordt bepaald door de emoties die we *denken* te gaan ervaren door ons handelen. En ons voorstellingsvermogen is sterk: als we ons de gebeurtenissen die zouden kunnen optreden voorstellen, ervaren we al emoties alsof de gebeurtenissen zich al daadwerkelijk voordoen. We doen vervolgens datgene waarvan we onderstellen dat dit positieve emoties zal opleveren en vermijden – vaak onbewust – het gedrag waarvan we denken dat het negatieve emoties zal veroorzaken. We menen dat we op die manier optimaal anticiperen op datgene wat zich in onze omgeving voordoet, maar onze emoties houden ons soms voor de gek als onze *voorstelling* van de werkelijkheid niet overeenkomt met de werkelijkheid zelf.

De 'verkeerde' emoties die we hierdoor ervaren, zorgen er dan juist voor dat de gewenste gedragsopties uit ons bewustzijn worden gedrongen en we het gewenste gedrag dus juist *niet* zullen vertonen:

- In een situatie die kansen oplevert is het zinvol om je open te stellen en ondernemend gedrag te vertonen. We worden hiertoe gestimuleerd, omdat we denken in zo'n situatie de emotie *plezier* te zullen ervaren. Dit gedrag kan echter ook leiden tot de tegengestelde emotie, als kansen zich niet blijken voor te doen en ondernemend gedrag dus niet wordt beloond. We ervaren dan *teleurstelling*. Als we vooraf echter al denken dat we waarschijnlijk toch wel teleurgesteld zullen worden, missen we waarschijnlijk de kans zodra deze zich voordoet. Waarom? Omdat we de kans niet zien! Doordat we er al van uit gaan dat we zullen worden teleurgesteld, letten we niet goed op onze omgeving en zijn niet alert op kansen. Door een verkeerde voorselectie van gedragsopties ontnemen we onszelf op die manier de kans op *plezier*.
- In situaties waarin we menselijke contacten kunnen leggen – die ons de prettige emotie van *verbondenheid* met andere mensen kunnen bezorgen – hebben we de neiging om ons open te stellen voor anderen. Lukt het niet het gewenste contact te leggen, of wordt een verband verbroken, dan voelen we *verdriet*. Maar overheerst deze emotie vooraf al, dan is er een goede kans dat het contact zelfs nooit tot stand zal komen. We missen dan nuttige sociale contacten, doordat we op dat moment door onze 'state of mind' niet ontvankelijk >>

zijn voor toenaderingspogingen van anderen. Mensen kunnen nog zo aardig voor ons zijn: we zien het niet doordat we een mentaal muurtje om onszelf hebben gebouwd, waardoor het contact niet ontstaat.

- Ieder mens heeft daarnaast behoefte aan zekerheid of *controle*. Niemand kan langdurig goed functioneren in een situatie die onbeheersbaar is. Om die reden proberen we de onzekerheid in onze omgeving te reduceren door deze aan regels te onderwerpen en zodoende te beheersen. Lukt dat niet, dan voelen we ons onzeker en ervaren we stress of *angst*. En zoals het spreekwoord zegt: angst is een slechte raadgever. Voelen we vooraf al angst, dan vermindert ons vermogen om onze omgeving rationeel, structurerend tegemoet te treden en daarmee de kans om daadwerkelijk 'in control' te blijven.
- Mensen hebben bovendien de behoefte om zich te onderscheiden van anderen. Om die reden gaat iedereen, als de kans op succes aanwezig is, de confrontatie met anderen aan door zich te profileren en de mensen op wie we indruk willen maken op een slimme manier te beïnvloeden. Wordt onze positie hierdoor verbeterd, dan ervaren we een gevoel van euforie of *trots*. Worden we echter voorbijgestreefd door

anderen, dan uit dezelfde emotie zich negatief: we ervaren dan *woede*. Voelen we echter vooraf al kwaadheid over het te verwachten verlies, dan zal dit een effectieve confrontatie verhinderen. In plaats van ons te presenteren en onze argumenten kracht bij te zetten, verkrampen we of worden we onnodig agressief. Voordat we de confrontatie daadwerkelijk aangaan, manoeuvreert de emotie ons dus in een state-of-mind die de kans op winst minimaliseert.

Aangrijpingspunten voor gedragsverandering

Zowel positieve als negatieve emoties brengen mensen in beweging, maar op een geheel andere manier. Je zou het kunnen vergelijken met het op gang brengen van een rijdier, door middel van het slaan met een stok of voorhouden van een wortel. Negatieve emoties kun je vergelijken met de stok: we komen in actie, om te voorkomen dat we door onze negatieve emoties 'gestraft' worden. Positieve emoties daarentegen brengen ons op gang, omdat we verwachten daarvoor door onze emoties beloond te gaan worden. We hebben een groot aantal opties tot onze beschikking om emoties, met behulp van ons denkvermogen om te zetten in gedrag:

	Vermijden van negatieve emoties	Nastreven van positieve emoties
Open stellen voor ervaringen	Ontlopen van teleurstelling: ontkennen Bewust ontkennen van de waarneming, of als dat niet lukt verdringen. Bij verdringing wordt de aandacht bewust verlegd en worden ongewenste ervaringen in het onbewuste gedrongen.	Streven naar plezier: onderzoeken Focussen op de zintuigen en de omgeving onderzoeken. Openstellen voor nieuwe informatie. Creativiteit inzetten om te experimenteren met de waargenomen signalen.
Sociale relaties aangaan	Vermijden van verdriet: isoleren Fysiek afzonderen van anderen of als dat niet lukt mentaal afstand tot anderen creëren door eigen negatieve aspecten in anderen zien (projectie).	Streven naar verbondenheid: socialiseren Actief zoeken van menselijk contact. Opzoeken van plaatsen waar mensen socialiseren. Empatisch en vriendelijk opstellen. Luisteren. Raakpunten zoeken.
Veiligheid creëren	Vermijden van angst: vluchten Vluchten door de onveilige situatie werkelijk te ontlopen, of als dat niet lukt door rationalisering: de emotie negeren en focussen op technische - eigenlijk niet relevante - details.	Streven naar zekerheid: regels maken Onzekerheden wegnemen of reduceren door datgene wat wel zeker is impliciet en beheersbaar te maken. Regels en besturingsmechanismen ontwerpen. Mogelijke scenario's doordenken en voorbereiden.
De omgeving beïnvloeden	Afreageren van woede: vechten Werkelijk vechten, of als dat niet lukt vechten tegen een substituu. Afreageren op een alternatief zoals een gewelddadig computerspel (verplaatsing) of 'nuttig' vechten in een sport. (sublimatie)	Vergroten van trots: overtuigen Eigen boodschap uitdragen (zenden). Hierbij speelt naast de feitelijke informatie, non-verbale communicatie een belangrijke rol. Statussymbolen, houding, gezichtsuitdrukking en gesprekston.

De kracht van de emotie

Effectief gedrag

Effectieve mensen zijn beter in staat om hun emoties snel en foutloos te interpreteren en gebruiken vervolgens hun denkvermogen – de zgn. cognities – om hun gedrag effectief af te stemmen op de situatie. De manier waarop iemand een situatie interpreteert, wordt bepaald door allerlei factoren. Hierbij spelen zowel persoonlijkheid als ervaringen uit het verleden een belangrijke rol. De persoonlijkheidseigenschap 'locus of control' is bijvoorbeeld een belangrijke factor. Mensen met een externe locus of control denken dat ze weinig invloed hebben op wat er gebeurt en zien hun omgeving hoofdzakelijk als een gegeven waarmee moet worden omgegaan. Uit onderzoek blijkt dat mensen met een externe locus of control zich vaker richten op het vermijden van negatieve emoties dan op het nastreven van positieve emoties. Iemand met een interne locus of control daarentegen, denkt dat zijn gedrag invloed heeft op de situatie en stelt daardoor van nature hogere doelen, is gemotiveerder, heeft meer doorzettingsvermogen, heeft een positiever levensinstelling. En de kans is dan ook groot dat hij of zij zich bij een bepaalde situatie een positieve emotie voorstelt en bijpassend –constructief – gedrag gaat vertonen.

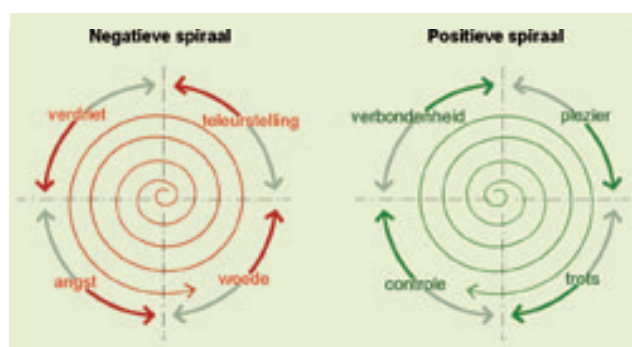
Minimaal net zo belangrijk als de locus of control zijn de ervaringen die iemand in het verleden heeft opgedaan. Als je van nature ondernemend gedrag vertoont, maar daarin in het verleden stelselmatig bent teleurgesteld, 'leer' je op een bepaald moment de negatieve optie te 'kiezen'. Hetzelfde gaat op wanneer je te vaak verdriet hebt ervaren bij het leggen van sociale contacten, stress hebt ervaren bij het zoeken naar veiligheid en je trots gekwetst is bij eerdere pogingen de competitie met anderen aan te gaan.

Positieve of negatieve spiraal?

Omgaan met negatieve emoties kost energie en het ervaren van positieve emoties levert energie op. Dit blijkt ook uit onderzoek: mensen die van nature hoofdzakelijk op het nastreven van positieve emoties gericht zijn, zijn niet alleen optimistischer, maar beschikken bovendien over meer energie en zijn minder gevoelig voor stress. Ze kunnen zich hierdoor gemakkelijker handhaven, zijn gelukkiger en leven ook nog eens langer. Het ligt dus voor de hand om zo snel mogelijk van negatieve naar positieve emoties over te schakelen.

Maar, dat is niet zo eenvoudig als het lijkt. Zowel positieve als negatieve emoties hebben de neiging elkaar te versterken: de emotie kleurt de waarneming zodanig dat het moeilijk wordt de situatie vanuit het tegengestelde perspectief te zien.

Angstgevoelens accentueren in zekere zin de emoties verdriet, teleurstelling en woede. En ook de positieve emoties plezier, verbondenheid, controle en trots versterken elkaar. Je ervaart dus meestal een cumulatie van negatieve of van positieve emoties, maar zelden een combinatie van beide tegelijk. Om van een positieve naar een negatieve emotie om te schakelen moet je als het ware even door het nulpunt. Positieve en negatieve emoties sluiten elkaar zodoende uit en vormen als het ware twee spiralen, die elkaars spiegelbeeld vormen, zonder elkaar te raken.



Ondanks dat een positieve spiraal voor bijna iedereen de voorkeur heeft, is het meestal niet mogelijk deze langdurig te handhaven. Een toevallige combinatie van tegenslagen kan er gemakkelijk toe leiden dat je even uit balans raakt en in een energieverblindende negatieve spiraal terecht komt. Maar gelukkig kan het even gemakkelijk andersom.

Een positief alternatief

Elke MD-functionaris komt geregeld managers en medewerkers tegen die hun handelen onnodig baseren op negatieve emoties. Niet zelden zijn deze mensen bezig 'te overleven', zonder dat de realiteit hiervoor werkelijk aanleiding geeft. Uiteraard bevinden sommige mensen zich ook werkelijk in situaties die aanleiding geven tot overlevingsgedrag. Maar vaak >>

De kracht van de emotie

staan de emoties die mensen ervaren niet in verhouding tot de werkelijke situatie waarin ze zich bevinden en worden deze veroorzaakt door het zelfgecreëerde beeld dat mensen van de toekomst hebben.

De eerste stap die de MD-er kan zetten om mensen uit een negatieve spiraal te helpen, is ze bewust te maken van een alternatief. Eigenlijk zou de leidinggevende die eerste stap moeten zetten. Dit kan door mensen bewust te maken van de eigen persoonlijkheid, persoonlijke geschiedenis en voorkeurspatronen, maar het is vaak even effectief – en minder confronterend – om direct alternatieve gedragsopties aan te reiken. Door deze te visualiseren of daadwerkelijk laten ondervinden, ervaart de medewerker de bijbehorende emotie en zal zich het alternatief zodoende eigen maken.

Een leidinggevende of MD-verantwoordelijke kan dit concreet doen door met de medewerker te brainstormen over alternatieve gedragsopties, op basis van de negatieve emotie die mensen onterecht ervaren. Mensen die zonder reden gestrest zijn, ondervinden bijvoorbeeld onterecht angstgevoelens. Door samen de gedachten te focussen op de alternatieve emotie – controle – ontstaan ideeën die kunnen helpen de situatie onder controle te krijgen. Bijvoorbeeld door te bedenken hoe de situatie er uit zou kunnen zien als er een vast dagschema, betere verdeling van de work-load of duidelijke en haalbare targets zouden zijn. Door samen over alternatieven na te denken komen mensen in een state-of-mind, waarbij de kans reëel is dat ze zelf verder invulling gaan geven aan de structuur die ze nodig hebben. Op deze manier kan de manager of MD-er mensen helpen uit een negatieve spiraal te komen. Zeker als hij ze ook nog eens kan ondersteunen bij het daadwerkelijk vormgeven van de verbetering.

De emotie de baas

Een leidinggevende kan nog veel meer voor mensen betekenen, als hij of zij medewerkers leert zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor dit proces. De medewerker wordt als het ware moderator gemaakt van de eigen brainstorm. Door je bewust te worden van je persoonlijkheid en persoonlijke verleden, leer je je eigen voorkeurspatronen te doorzien, wat het mogelijk maakt na te denken over alternatieven. Dit begint met het bewust worden van de eigen emoties en leren spelen

met de interpretatie van de werkelijkheid. Door verschillende gedragsopties uit te proberen wordt vervolgens het vermogen vergroot hier bewust invloed uit te oefenen. Mensen die zich hiervan bewust worden, kunnen hun persoonlijke effectiviteit flink vergroten doordat ze hun mogelijkheden om te relativeren en op een effectieve manier om te gaan met lastige situaties aanzienlijk vergroten. Het levert niet alleen gelukkiger werknemers op, maar maakt energie vrij die uiteindelijk ook ten goede zal komen aan de onderneming. Organisatie en medewerker houden op met overleven en komen tot leven.

MD-kandidaten

Echte leiders inspireren mensen met hun ideeën, motiveren ze om het beste uit zichzelf te halen, geven duidelijke kaders en maken dat mensen trots zijn op hun onderneming. Ze brengen vanuit hun eigen positieve emoties anderen – en daarmee hun onderneming – in een positieve spiraal. Leiders in een negatieve emotionele spiraal kunnen hun toekomstperspectieven wel vergeten: zij zullen niet in staat zijn anderen mee te krijgen. Het is essentieel dat management trainees of high potentials zich in een vroeg stadium bewust worden van de effecten van emoties op hun functioneren als leider. Om te kunnen functioneren zullen zij hun emoties – en die van anderen – moeten leren herkennen en deze leren 'beheersen'. Niet alleen het huidige functioneren, maar ook hun toekomstige loopbaan zal er sterk door worden beïnvloed. MD-functionarissen doen er dus goed aan om zich te bekwamen in het herkennen van emotionele patronen en in hun contacten met kandidaten hierop alert te zijn. Het kan – letterlijk – het verschil zijn tussen een stap omhoog of een stap naar buiten, in de rails of uit de rails. | M&I

reageren: matthijs.vermoolen@vitalent.nl

De illustraties in dit artikel zijn afkomstig van www.whitepoint.nl