

Emoties en leren
Ad Vingerhoets

Denken met je lichaam
Antonie Knoppers

Schaamte als krachtbron
Aukje Nauta

**Hoe maak je een e-learning
die blijft plakken?**
Nico van der Veen



Het cliëntvolgsysteem dat jouw werk echt gemakkelijker maakt



Stimuleert zelfregie bij cliënten



AVG-proof en ISO gecertificeerd



Gebruiksvriendelijk voor iedereen



Flexibel in te richten en sluit aan bij jouw werkwijze



Minder tijd kwijt aan administratie



Koppelingen met bestaande systemen

Vraag een gratis demo aan



“Rapasso is ons alles-in-één systeem voor onze dienstverlening. We hebben nog maar één plek waarin wij alle informatie van onze cliënten en opdrachtgevers beheren.”



Kleur van emoties

De eerste keer dat ik het prentenboek *De kleur van emoties* (Llenas, 2014) zag, was ik er direct van onder de indruk. Via prachtige uitklapbare prenten werden de basisemoties in begrijpelijke taal weergegeven: door de tekeningen kon je je precies voorstellen welke emotie het was en waar hij voor diende. Datzelfde gevoel kreeg ik bij de Disneyfilm *Inside Out* (Docter, 2015) over het nut van alle emoties; ook bedoeld voor kinderen.

In onze L&D-praktijk hebben we niet van die prachtige boekjes en films om ons te leren om te gaan met emoties. We modderen wat aan met de 'onderstroom' en weerstand en als het echt lastig wordt dan is er een gespecialiseerd bureau om iets te doen met mediation.

Wat ons het meeste tot mensen maakt en ook (werk)plezier geeft is vaak lastig te managen.

Kijken we naar de wijze waarop ons brein is opgebouwd, dan is daar wel een verklaring voor te vinden. Ons reptielen- en zoogdierenbrein of limbisch systeem is in het hier en nu een uitstekend systeem om ons te helpen overleven, maar erg redelijk en cognitief is het niet. Die functies bevinden zich meer in de neocortex. Over het algemeen genomen kunnen we er van uitgaan dat diezelfde neocortex een hoofdrol speelt op het werk. Immers we plannen, analyseren en bedenken van alles. En soms wordt dat weer verstoord door emoties van jezelf of anderen. Overigens niet altijd negatief; we kennen ook allemaal van die eureka- en geluismomenten waardoor we geïnspireerd raken. Echter de negatieve emoties en weerstand maken het niet altijd makkelijk. Doordat de emoties in een oud deel van ons brein gereguleerd worden (de amygdala) zijn we meestal niet meer voor rede vatbaar: we voelen ons bedreigd en daar willen we vanaf. Het aantal neuronen in het gebied van de amygdala bepaalt mede waarom de een snel in een overleefstand schiet en het bij de ander wat later komt. En dat heeft dan allemaal weer te maken met waar we aan bloot zijn gesteld. Een aantal jaren geleden kwam er naast het IQ (onze cognitieve intelligentie) een nieuw soort intelligentie dat ons in staat zou stellen om succesvoller te functioneren in het werk: de emotionele intelligentie (EQ). Emotionele intelligentie omvat vier elementen (Vingerhoets, 2021):

1. Herkennen van emoties bij de ander: heb je in de gaten wat de ander ervaart?
 2. Begrijpen van emoties: inschatten welke situaties leiden tot bepaalde emoties bij de ander.
 3. Gebruikmaken van emoties: mate waarin je in staat bent om emoties op te wekken om iets voor elkaar te krijgen in je werk.
 4. Beheersen van emoties: ben je in staat om emoties te onderdrukken als de situatie daar om vraagt?
- Deze vier kwaliteiten zouden moeten leiden tot succesvollere werkrelaties en zijn ook nog eens ontwikkelbaar en te trainen. Vooral die 'beheersing en discipline' zou wat mij betreft wat meer ontwikkeld mogen worden. Wellicht moeten we daar eens een prentenboekje over maken!

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO

hoofdredacteur@tvoo.nl

Referenties

- Docter, P. (Regisseur) (2015). *Inside out* [Film].
- Llenas, A. (2014). *De kleur van emoties*. Hasselt: Clavis.
- Vingerhoets, A. (2021). *De emotionele mens: Waarom onze emoties bepalen wie we zijn*. Amsterdam: Ambo | Anthos.



Inhoud

Emoties

THEMA

- 7** **Leren in een rollercoaster van emoties**
Niek de Groot & Jan Arnoud Ruiter
- 11** **Er was eens een verhaal dat mensen veranderde**
Timon Blok
- 17** **Hoe ga je met elkaar om in teams?**
Psychologische veiligheid
Hans van der Loo
- 24** **Positief leiderschap en emoties in het onderwijs**
In gesprek met Ingrid Tiggelaar
Ria van Dinteren
- 30** **Denken met je lichaam**
Leadership presence
Antonie Knoppers
- 35** **Negatieve gedachten de baas**
Karin de Galan & Peter Baggen
- 44** **“Ik kan het niet alleen”**
In gesprek met Richard de Hoop
Jan Arnoud Ruiter



THEORIE

Emoties en leren 49
Ad Vingerhoets

Schaamte als krachtbron voor ontwikkeling 56
Aukje Nauta

Effectief samenwerken zonder ruis 64
Pleidooi voor herwaardering van discipline
Edwin Zasada

Emoties als Prittstift van kennis 72
Hoe maak je een e-learning die blijft plakken?
Nico van der Veen

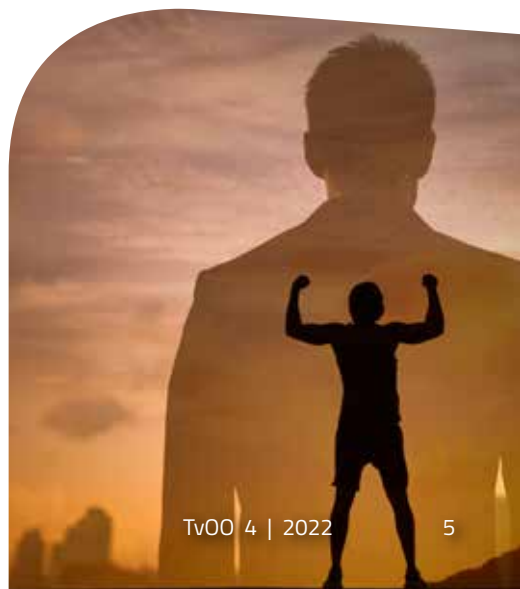
Onvergetelijke leerervaring 76
HRD-tool
Anne van de Wijgert

INSPIRATIE

81 **Meezingen om te leren**
Emoties in smartlappen
Ria van Dinteren

88 **Meer emotietalk op de werkvloer please!**
Column
Mariska Cornelissen

90 **Verbindende dialoog over persoonlijke energie**
EnergiePuzzel
Chantalle Weemaes





Verbindend in Leren

Develhub is hét onafhankelijke platform dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. 'You learn, we learn'



Als trainen je vak is

NOBTRA is Dé brancheorganisatie voor Trainend Nederland en wij zijn daarmee hét aanspreekpunt voor en over training in Nederland. We staan voor het professionaliseren en certificeren van het vak trainen. We toetsen, erkennen, ontwikkelen en verbinden beroepstrainers met opdrachtgevers. Zo bevordert en bewaakt NOBTRA de kwaliteit van het trainersvak in Nederland.



■ Rapasso, cover 2



■ Cedeo, cover 4



■ Coachboeken, pagina 61



■ Kloosterhof, cover 3

Leren in een rollercoaster van emoties

Auteurs: **Niek de Groot & Jan Arnaud Ruiter**

Ken je dat? Dat je eigen emoties snel kunnen omslaan? Zelfs bij alledaagse activiteiten? Zo ook rondom het schrijven van deze inleiding op dit themanummer. Het begint met spanning: wat moeten we schrijven? Teleurstelling als de woorden niet ineens komen. Zin, hoop en vertrouwen vooraf. Trots ook op alle mooie artikelen en bijdragen in dit themanummer. Wat kunnen emoties snel wisselen en wat een impact hebben ze op ons functioneren.



Er wordt gesteld dat er vier basisemoties zijn: blij, bang, boos en bedroefd. Alle andere emoties zouden hiervan afgeleid zijn. Een teleurstellend kort lijstje, omdat slechts een van deze vier emoties een positieve associatie geeft. Meat Loaf zong ooit: *"Two out of three ain't bad"*; maar een uit vier is wel heel mager.

Overigens circuleren er meer lijstjes. Bij het lijstje van de vijf basisemoties wordt aan de bovenstaande vier nog 'beschaamd' toegevoegd. Na het lezen van het prachtige artikel van Aukje Nauta snappen we wel waarom! Ze schrijft heel pakkend over schaamte en de potentiële kracht van schaamte als motor voor positieve verandering in organisaties.

Hoe blij ben jij en levert dat de juiste beslissing op?

Terug naar de eerste vier basisemoties. Veel van ons zullen wellicht de Disneyanimatie kennen over Joy (*Inside Out*; Docter, 2015). Hierin duikt de kijker in het hoofd, het commandocentrum van de hoofdpersoon. In dit hoofd leven de vier basisemoties. We worden meegenomen in hoe we handelen als een van de basisemoties de overhand krijgt en ons gedrag stuurt. Wanneer Joy, zij vertegenwoordigt de emotie blij, aan de knoppen zit, wordt het meest positieve en effectieve gedrag vertoond. Wanneer we signaleren dat een van de andere emoties de overhand krijgt en ons gedrag stuurt in het echte leven dan kan het helpen om je af te vragen wat Joy zou doen. Dus hoe

blij ben jij en levert dat de juiste beslissing op? Volgens velen is Carol Dweck (bekend van de *growth mindset*) de grondlegger van de positieve psychologie, maar wat ons betreft is Joy een goede tweede!

Van positieve psychologie naar positief leiderschap: Ingrid Tiggelaar schrijft in haar artikel over positief leiderschap bij schoolleiders. Ze geeft hierin mooie tips om positieve emotie te stimuleren op de werkvloer.

Blijdschap heeft in organisaties lang niet altijd de overhand. Als het gaat om de andere drie emoties – verdriet, angst en woede – dan leiden deze emoties vaak tot ongemak. En ongemak, tja, dat is niet wenselijk op de werkvloer. Kortgezegd en dat is heel kort door de bocht, zijn er twee manieren waarop organisaties hiermee omgaan: uitbesteden of het zelf oppakken van emoties.

Uitbesteden van emoties

We willen vooral harmonieus en prettig samenwerken. Maar je moet er toch iets mee wanneer medewerkers verdrietig, boos of bang zijn. Leidinggevend zijn vaak een van de eersten die dit signaleren en naar wie snel gekeken wordt in deze situaties. Zij hebben ook geregeld een (in)directe rol in het ontstaan van deze emoties. Hoe ga je hiermee om als leidinggevende? Ergens voel je je natuurlijk verantwoordelijk voor het snel komen tot een verbeterde situatie, maar het is niet direct jouw expertise om met emotionele medewerkers om te gaan. En kun jij wel die veilige omgeving bieden die op dit moment nodig is? Aan de andere kant vindt een medewerker het vaak ook lastig om zichzelf kwetsbaar op te stellen richting

eigen collega's en de leidinggevende. Deze complicerende factoren leiden ertoe dat issues waarbij emoties van medewerkers een rol spelen vaak 'uitbesteed' worden. Denk hierbij aan de coach die ingezet wordt wanneer een medewerker onzeker is. De trainer die een groep medewerkers traint in het effectief omgaan met stress en de mediator die twee boze medewerkers probeert in te laten zien dat ze eigenlijk precies hetzelfde willen. Voor steeds specifiekere situaties ontstaan experts en ervaringsdeskundigen die je kunnen helpen. Maar leidt dit uiteindelijk ook tot de gewenste uitkomst bij terugkeer op de werkvloer? Er valt zeker iets voor te zeggen dat het inzetten van de juiste expertise helpt, maar de vertaling maken naar de werkvloer, dat zal de medewerker toch echt zelf met collega's en de leidinggevende moeten doen.

Houd emoties in eigen hand

Zelf organiseren dus. Hoe lastig en spannend ook, er is zeker iets te zeggen voor het zelf organiseren van omgaan met frictie in teams, of het organiseren van *wellbeing* in organisaties. Je zou kunnen zeggen dat in de ideale wereld organisaties geen hulp van buitenaf nodig hebben bij het omgaan met emotie. Teams functioneren beter als er vertrouwen is en iedereen zich durft uit te spreken en dat ook doet. Lencioni bouwde hiertoe een eenvoudige maar zeer krachtige piramide. We kunnen hierin veel zelf. Hans van der Loo geeft in zijn artikel achtergrond bij psychologische veiligheid in teams en biedt daarnaast praktische tips om hier direct met je eigen team mee aan de slag te gaan.

Ook de *employee engagement* is gebaat bij veel aandacht voor de medewerker

en zijn welbevinden. Dat zit in grote en kleine zaken, zoals het organiseren van vitaliteitsprogramma's, maar ook oprechte aandacht voor het verdriet van collega's. Dit vraagt betrokkenheid en hoe groot is deze als je deze zaken uitbesteedt? Aan de andere kant, wat bereik je met zelf doen als je de vaardigheid, of mogelijkheid niet hebt dit zorgvuldig te doen? We kunnen wel zeggen dat het de taak en verantwoordelijkheid is van de manager om te zorgen voor een goede sfeer en welbevinden binnen het team, maar niet iedere manager is hierin even handig, of hij is zelf emotioneel betrokken. Vragen we niet te veel?

Kortom de keuze voor wel of niet uitbesteden van het omgaan met emotie hangt af van de context en van wie het doet. Het is lastig en noodzakelijk om hierin de juiste balans te vinden. Bijvoorbeeld in geval van rouw en burn-out. En hoe te handelen bij een arbeidsconflict?

Het is een complex thema. In dit themanummer worden diverse invalshoeken en onderzoeken beschreven die helpen om meer gevoel bij het nut, de noodzaak en het gevaar van emoties op het werk te krijgen. Zo neemt Ad Vingerhoets ons mee naar het thema emotie in relatie tot leren en leiderschap. En verhaalt Antoine Knoppers over de kracht van het lijf bij onze presence. En wat te denken van het effect van emotie op leren? Zowel Nico van der Veen, als Anne van de Wijgert schreven hierover interessante en leerzame bijdragen.

In het begin refereerden we aan Meat Loaf. Niet voor niets doet muziek veel met onze emotie. Muziek is emotie en vrijwel

Op een juiste wijze omgaan met emotie heeft dus veel potentie, maar onjuist omgaan met emotie creëert tegelijkertijd veel gevaren om de verkeerde emoties op te roepen bij anderen.

universeel. Het kan ook heel ontwapenend werken als je bijvoorbeeld smartlappen inzet om samen uiting te geven aan hoe je je voelt bij (bijvoorbeeld) een reorganisatie. We kennen allemaal liedjes die iets met

ons doen. Waar we direct blij van worden, waar we herinneringen aan hebben, fijne, maar soms ook verdrietige. Lees vooral ook het interview met Richard de Hoop over veerkracht en muziek.

Op een juiste wijze omgaan met emotie heeft dus veel potentie, maar onjuist omgaan met emotie creëert tegelijkertijd veel gevaren om de verkeerde emoties op te roepen bij anderen. De vraag is dus wat we met die emoties aan moeten en hoe we hier slim gebruik van kunnen maken. Hopelijk draagt dit themanummer daaraan bij en kunnen we een glimlach op je gezicht toveren. We wensen je veel leesplezier! ♦

Referentie

- Docter, P. (Regisseur). (2015). *Inside Out* [Film].



Niek de Groot is sinds 2018 TvOO-redactielid en werkt als HR-manager op de Radboud Universiteit Nijmegen. Vanuit een bedrijfskundige achtergrond en passie voor ontwikkeling van mensen wordt Niek enthousiast van uitdagingen op het gebied van strategisch HRM, leren en ontwikkelen en leiderschap.



Jan Arnoud Ruiter werkt bij Rabobank als Expert Learning & Development en maakt deel uit van de redactie van TvOO. Hij studeerde Bedrijfskunde en deed later de post-master Leren, ontwikkelen en veranderen. Aandacht en nieuwsgierigheid liggen volgens Jan Arnoud ten grondslag aan de mooiste groei en ontwikkeling. Zijn motto is: 'Leren en laten leren.'



Er was eens een verhaal dat mensen veranderde

Auteur: **Timon Blok**

Simulatie-gebaseerd leren gaat verder dan het aanleren van vaardigheden. Het biedt de gelegenheid om overtuigingen en meningen te beïnvloeden waardoor het een fundamentele bijdrage kan leveren aan het creëren van meer onderling begrip in een gepolariseerde maatschappij. Maar het roept ook vragen op over ethiek en moraliteit.

Toen Farmers Defense Force voorman Mark van den Oever werd gevraagd wat hij ervan vond dat de kinderen van minister Van der Wal 'trilden van angst' nadat er tientallen tractors voor hun huis stonden, was zijn antwoord duidelijk. "Het zijn pussy's." Het oordeel van Van den Oever past in een breder patroon waarbij 'de ander' niet langer gezien wordt als iemand met een afwijkende mening, maar als een tegenstander; als iemand met wie geen rekening gehouden hoeft te worden. Wie het nieuws een beetje volgt, ziet hoe het maatschappelijk debat is vastgelopen in 'wij versus zij' en de gevolgen bemerken we dagelijks: scheldpartijen, intimidatie, bedreigingen. Het lijkt of het veel mensen ontbreekt aan het vermogen – of de wil – om zich te kunnen verplaatsen in iemand met afwijkende opvattingen.

*"Het is nou eenmaal zo" en
"En toch voelt het zo."*

Twee zinnen vatten dit onvermogen goed samen: "Het is nou eenmaal zo" en "En toch voelt het zo." Hierbij wordt het subjectieve gevoel op een hoop gegooid met de objectieve feiten, waardoor de persoon in kwestie wordt ontslagen van de verplichting om de eigen gevoelens kritisch onder de loep te nemen. De neiging om emoties en opvattingen als vaststaande feitelijkheden te zien ligt in het verlengde van wat professor in de psychologie Carol Dweck (2009) een '*fixed mindset*' noemt: de overtuiging dat intelligentie, vaardigheden en talenten statische, onveranderlijke kwaliteiten zijn. Ditzelfde geldt in zekere zin voor iemands opvattingen. Door onze mening als een vaststaand, onveranderlijk gegeven te beschouwen, onttrekken we

onzelf aan de ingewikkelde en soms confronterende taak onze emoties en overtuigingen te analyseren en waar nodig bij te sturen. Kinderen die bang zijn voor tractors zijn pussy's, dat is nou eenmaal zo.

Compassie

Zijn er manieren om deze vaststaande overtuigingen wat losser te maken? Om mensen te helpen hun eigen opvattingen in een ander perspectief te zien? Minder 'fixed', meer flexibel? Ja, die zijn er.

Cruciaal hierbij is het vermogen tot verbeeldingskracht, tot identificatie met 'de ander'. Door me te verplaatsen in de gedachtegang en de belevingswereld van de ander ontdek ik dat er andere waarheden dan de mijne zijn, dat mijn eigen opvatting over bepaalde zaken er ook maar een van velen is. Vaak wordt in dit verband verwezen naar ons empathisch vermogen, de mogelijkheid om ons in te leven in de positie van de ander. Rutger Bregman (2019) wijst echter op het risico van empathie: niet alleen is het doodvermoeiend (en behoorlijk deprimerend) om ons steeds maar in te leven in de gevoelens van de ander, maar het kan er ook toe leiden dat we de mensen voor wie we geen empathie kunnen voelen al snel als 'de vijand' beschouwen. Empathie kan het wij-zij-gevoel eerder vergroten dan verkleinen. Bregman breekt daarentegen een lans voor 'compassie'; weliswaar herken ik de gevoelens van de ander bij mezelf, maar ik neem ze niet over. Ik kan mee-leven met de ander maar hoeft niet mee te lijden.

Is 'compassie' te trainen? Kunnen we leren de gevoelens van de ander beter te herkennen zodat we de ander met meer begrip en mildheid tegemoet kunnen treden?

Een van de manieren om compassie te stimuleren is al eeuwen oud: storytelling. Verhalen, of die nu worden verteld rond het kampvuur, als film, op het toneel, in liedvorm of als game, bieden de mogelijkheid ons te verplaatsen in de belevingswereld van de ander. *“Storytelling is both the seductive siren and the safe haven that encourages the connection with the feared ‘other,’”* stelt de Amerikaanse psycholoog Manney (2008). Zij verwijst naar een onderzoek van Rizolatti en college’s (2005) waaruit blijkt dat onze hersenen bepaalde neuronen (*mirror*



neurons) stimuleren die ons in staat stellen de gedragingen van anderen te begrijpen, ook als ze niet overeenkomen met onze eigen opvattingen. Deze spiegelneuronen maken dat we ons kunnen verplaatsen in de ander. *“The evolution of mirror neurons and their links to language, emulation and empathetic response make a powerful case that without the vicarious stimulation of storytelling and unfamiliar role models, there is little motivation the human brain has to reach out and feel for ‘the other.’”*

Rolmodellen

Literatuur, theater, film; het zijn allemaal hulpmiddelen om onze verbeeldingskracht te trainen. We snappen hoe MacBeth ten onder gaat aan zijn eigen ambitie, hoe madame Bovary worstelt met haar behoefte aan onafhankelijkheid en hoe Don Quichotte het kwaad wil verslaan. Het laat ons meeleven met mensen met wie we ogenschijnlijk weinig gemeen hebben. Het reikt over geografische en historische grenzen. Maar het gaat nog verder. De *‘unfamiliar role models’* waar Manney (2008) over sprak, kunnen dienen om onze opvattingen te beïnvloeden, zoals door onder anderen Green en Brock (2000) is aangetoond. Mensen hebben de neiging om de morele, ethische normen en waarden van fictieve personen over te nemen, gesteld dat we sympathie voor dat rolmodel kunnen opvatten. Denk maar aan de vele Disneyfilms waarbij de hoofdpersoon na de nodige ontberingen een wijze les leert (‘wees wie je bent’). Via Aladdin, Simba of de kleine zeemeermin nemen we als publiek deze les over, en verlaten gesticht en gelouterd de bioscoop.

Waar literatuur, film of theater ons tot toeschouwer maakt (we ervaren het verhaal

vanaf de zijlijn) bieden technologische ontwikkelingen de mogelijkheid om een stap verder te gaan. Virtual reality, serious games en andere vormen van simulaties creëren de gelegenheid om daadwerkelijk onderdeel van het verhaal te worden. Van observator worden we actor.

Een simulatie definieer ik als 'een op een model gebaseerde, bewuste nabootsing van een deel van de werkelijkheid die tot doel heeft een vooraf bepaald, specifiek aspect van die werkelijkheid te onderzoeken en te verbeteren.' Simulaties kunnen allerlei vormen aannemen: een rollenspel, een vliegtuigsimulator, een escaperoom, een virtual-realityervaring, enzovoort. Vaak worden ze gebruikt om bepaalde vaardigheden aan te leren, zoals gesprekstechnieken, het besturen van een trein of het uitvoeren van een complexe operatie. Maar simulaties bieden daarnaast een unieke gelegenheid om opvattingen en overtuigingen te beïnvloeden. Dit komt doordat simulaties ons de gelegenheid bieden om daadwerkelijk 'in de huid van een ander' te kruipen, net al seen acteur die zich een rol eigen maakt.

Beleving

In 2020 deed neurowetenschapster Aline de Borst, toen verbonden aan de universiteit van Hamburg, een interessant experiment. Ze liet een groep proefpersonen met behulp van een virtual-realitysimulatie 'in het hoofd' kruipen van een vrouw die geconfronteerd werd met een heftige vorm van agressie. De proefpersonen zagen – met behulp van een vr-bril – een man schreeuwend en dreigend op hen aflopen. Tijdens deze ervaring werd hun hersenactiviteit gemeten. Uit het onderzoek bleek dat gedurende de 'aanval' de hersengebieden werden geactiveerd

waar het inlevingsvermogen zich bevindt. Bij een controlegroep (die eveneens de 'aanval' zag, maar nu als toeschouwer en niet als slachtoffer) was de hersenactiviteit in dezelfde gebieden minder groot. De simulatie wordt momenteel gebruikt om daders van huiselijk geweld meer bewust te maken van de effecten van hun gedrag. Er zijn meerdere voorbeelden hoe met behulp van simulaties mensen meer bewust worden van de belevingswereld van de ander. De Amerikaanse hoogleraar Rita Addison ontwierp de simulatie *DETOUR* (1994) nadat ze in 1992 als gevolg van een verkeersongeluk ernstige hersenschade opliep. De simulatie liet mensen ervaren wat er gebeurt als je niet meer op je eigen brein kunt vertrouwen. Andere simulaties plaatsen de gebruiker in de rol van vluchteling en slachtoffer van mensenhandel, van iemand met een delirium of van het familielid van iemand met een ernstige depressie. Sommige van deze simulaties zijn vooral een 'ervaring', andere zijn '*story-driven*' en bieden de gebruiker de gelegenheid om keuzes te maken die het verloop van de simulatie beïnvloeden.

Willen dit soort simulaties effectief zijn, dan moeten ze voldoen aan twee voorwaarden. De eerste is dat de gebruiker zich moet kunnen en willen identificeren met de rolpersonage in het verhaal. Het maakt nogal uit of iemand zich moet inleven in de rol van een slachtoffer van huiselijk geweld of van een nazibeul. Daarnaast moeten de problemen en uitdagingen waarmee de gebruiker in de simulatie wordt geconfronteerd een beroep doen op diens morele, ethische normen en waarden. Idealiter komt hij in een moreel dilemma terecht, zoals bij de serious game

Papers, Please (Pope, 2013) waarbij de speler in de rol van grenswacht een balans moet vinden tussen snel en effectief werken (wat hem geld oplevert voor de noodzakelijke operatie van zijn kind) en oog hebben voor de individuele situatie van een vluchteling die het land in wil.

Hierbij is het belangrijk om te blijven beseffen dat er – in tegenstelling tot simulaties die zich richten op het aanleren van vaardigheden – er geen ‘goed’ of ‘fout’ is. Het doel van de oefening is om de gebruiker inzicht te geven in de eigen drijfveren, en hem bewust te maken van alternatief gedrag in een bepaalde situatie. De boodschap is niet ‘zo moet het’ maar ‘zo kan het ook.’

Dubieus

Wie zich professioneel bezighoudt met het complexe domein van beïnvloeding van opvattingen bij anderen loopt vroeger of later op tegen de vraag: is het gerechtvaardigd wat ik aan het doen ben? Het lijkt goed om daders van huiselijk geweld te leren conflicten op te lossen met verbale communicatie in plaats van met klappen, of om mensen bewust te maken van de morele dilemma’s rondom de vluchtelingenproblematiek. Maar wat doen we als er simulaties verschijnen die de gebruiker leren dat altruïsme verwerpelijk is en egoïsme goed, zoals het personage Gordon Gekko in de film *Wall Street* (Stone, 1987)? Wat als de nazi’s simulaties hadden gebruikt om kinderen het onderscheid tussen *über-* en *untermenschen* te leren? Kortom, wat vinden we moreel acceptabel als het gaat om het beïnvloeden van normen en waarden, en waar trekken we een grens?

Er is geen eenduidig antwoord te geven op deze vraag. Maar het ontwerpen van

dergelijke simulaties vraagt zorgvuldigheid en voorzichtigheid. We moeten voorkomen dat we – als de tovenaarsleerling in het gelijknamige gedicht van Goethe (1797) – iets overhoop halen waar we de gevolgen niet van kunnen overzien.

Simulaties kunnen een krachtig en effectief middel zijn om mensen een spiegel voor te houden.

Simulaties kunnen een krachtig en effectief middel zijn om mensen een spiegel voor te houden en ze te confronteren met hun eigen bewuste of onbewuste opvattingen en oordelen. Ze laten de gevolgen zien van bepaalde keuzes, en dagen de gebruiker uit om alternatief gedrag te vertonen. Simulaties demonstreren dat jouw opvattingen en jouw emoties dynamisch en veranderbaar zijn en geen vaststaande feiten. Zo stimuleren ze iets waar onze maatschappij maar al te zeer behoefte aan heeft: verbondenheid, sociale cohesie en mildheid. ♦

Referenties

- Addison, R. (1994). *DETOUR: Brain Deconstruction Ahead*. University of Illinois, Chicago.
- Blok, T. (2022). *De veilige speeltuin: Hoe simulatie-gebaseerd leren beter en effectiever kan*. Soest: Boekscout
- Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen: Een nieuwe geschiedenis van de mens*. Amsterdam: de Correspondent.
- Borst, A.W. de, Sanchez-Vives, M.V., Slater, M., & Gelder, B. de (2020). First

person virtual embodiment modulates cortical network that encodes the bodily self and its surrounding space during the experience of domestic violence. *eNeuro*, 7(3), 20, ENEURO.0263-19.2019. doi.org/10.1523/ENEURO.0263-19.2019

- Dweck, C.S. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7.
- Goethe, J.W. von (1797). *Der Zauberlehrling* [De tovenaarsleerling]. Weimar.
- Green, M.C., & Brock, T.C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 701.
- Iacoboni, M., Molnar-Szakacs, I., Gallese, V., Buccino, G., Mazziotta, J.C., & Rizzolatti, G. (2005). Predicting the Future: Mirror Neurons Reflect the Intentions of Others. *PLoS Biol*, 3(3).
- Manney, P. J. (2008). Empathy in the Time of Technology: How Storytelling is the Key to Empathy. *Journal of Evolution & Technology*, 19(1).
- Pope, L. (2013, augustus 8). *Papers, Please: A Dystopian Document Thriller*. 3909 LLC.
- Stone, O. (Regisseur) (1987). *Wall Street* [Film].



Timon Blok is theatermaker en trainingsacteur. Daarnaast ontwikkelt hij serious games. In 2022 verscheen zijn boek *De veilige speeltuin: Hoe simulatie-gebaseerd leren beter en effectiever kan*.
www.timonbloktheaterendrama.nl en
www.changingcolours.nl



Psychologische veiligheid

Hoe ga je met elkaar om in teams?

Auteur: **Hans van der Loo**

Psychologische veiligheid gaat niet zozeer over wie wat in teams doet, maar over de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Dat was de voornaamste conclusie van jarenlang onderzoek van Google naar de verschillen tussen goed en middelmatig presterende teams. Iedereen die al jarenlang had geroepen dat de aandacht naar de emotionele onderstroom van organiseren verplaatst moest worden, werd op zijn wenken bediend. Psychologische veiligheid was plotseling een bespreekbaar thema geworden. Maar wat kunnen we er in de praktijk mee?

De term 'psychologische veiligheid' werd in 1999 door de Amerikaanse Harvard-Professor Amy Edmondson geïntroduceerd. Zij omschreef psychologische veiligheid als een teamklimaat waarin mensen risico's durven te nemen om zich uit te spreken, elkaar aan te spreken en elkaar uit te dagen. Later zou ze psychologische veiligheid omschrijven als een klimaat waarin onbeveesd handelen wordt gestimuleerd. Je zou zeggen dat dit allemaal de gewoonste zaak van de wereld is, maar dan vergis je je. Alleen al je mening geven, betekent vaak het nemen van reële of ingebeelde risico's. Huh, je mond open doen en zeggen wat je op je lever hebt: hoe moeilijk kan het zijn? Heel moeilijk, zo blijkt. Uit onderzoek onder tienduizenden medewerkers in Nederland bleek dat over het algemeen nog geen derde (32%) in teams zijn mening durft te geven. Waarom zo'n laag percentage? Omdat de meesten angst hebben dat hun mening wellicht op afwijzing stuit, dat ze als dom worden versleten en door de mand vallen, dat ze als uitsloer worden gezien, dat ze ruzie krijgen of het mikpunt van kritiek worden, en ga zo maar door. Blijkbaar zijn er heel wat emotionele belemmeringen bij iets simpels als je uitspreken.

Want wat houdt psychologische veiligheid eigenlijk in? De term verwijst naar moeilijk zichtbare en subtiele belemmeringen in interpersoonlijke interacties als gevolg van gevoelde risico's of angstgevoelens. Maar om welke belemmeringen en gevoelens gaat het dan concreet? Als we de literatuur erover openslaan dan komen we steeds weer dezelfde drie elementen tegen. Het zijn de drie centrale kenmerken van psychologische veiligheid, de zogenaamde 'Magnificent Three' (Figuur 1). Het gaat allereerst om het gevoel om honderd procent bij het team of de groep te behoren. Terwijl je tegelijkertijd jezelf kunt zijn. En ondertussen wordt aangestoken door het enthousiasme van je teamleden. Het gaat in de tweede plaats om het feit dat je zegt wat je op je lever hebt. Dat je gemaakte fouten zonder schroom durft aan te kaarten. En dat je niet voor het ongemak terugdeinst om als het nodig is, dwars te liggen en anderen uit te dagen.

In de derde plaats verwijst psychologische veiligheid naar het feit dat je volwaardig meedoet met teamprestaties en daar ook voor gewaardeerd wordt.

	PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	PSYCHOLOGISCHE ONVEILIGHEID
Gevoelsmatig	Diversiteit & Inclusie	Homogeniteit & Exclusie
Communicatief	Delen & Uitdagen	Zwijgen & Comformeren
Performatief	Performatief & actief meedoen	Negatief & passief volgen

Figuur 1. De Magnificent Three van psychologische veiligheid

Signalen

Signalen van psychologische (on)veiligheid kennen een gevoelsmatig, communicatief en performatief niveau.

Psychologische veiligheid

Signalen van diversiteit en inclusie dragen eraan bij dat teamleden zich thuisvoelen, ze zichzelf kunnen zijn, er een informele en ongedwongen sfeer heerst, met persoonlijke aandacht voor elkaar, en dat nieuwkomers met open armen worden ontvangen.

Signalen van delen en uitdagen zorgen ervoor dat teamleden makkelijk hun mening delen, openhartige discussies voeren en vragen om feedback, dat fouten gemakkelijk worden besproken en dat het wordt gestimuleerd om elkaar uit te dagen.

Signalen van positief en actief meedoen bevorderen dat iedereen meedoet om gedeelde opgaven te realiseren, teamleden elkaar makkelijk aanspreken op voortgang en dat er geen statusverschillen worden ervaren bij het uitvoeren van werkzaamheden.

Psychologische onveiligheid

Signalen van homogeniteit en exclusie veroorzaken eilandjes en kliekjes binnen het team, *group thinking* en zichtbare statusverschillen binnen team. Andersdenkenden worden voor schut gezet, en er heerst een kille en afstandelijke sfeer. Signalen van zwijgen en conformeren dragen bij aan een ongelijke verdeling van spreektijd, niet of selectief naar elkaar luisteren, elkaar overrulen, fouten wegmoffelen en geen tegenspraak dulden.

Signalen van negatief en passief volgen zorgen voor een scherpe scheiding tussen 'sterren' en 'waterdragers', en voor kleinerende handelingen. Anderen gaan met jouw prestaties pronken, en jij krijgt geen waardering voor je werk.

Hoe

De onderzoekers waren na drie jaar onderzoek bij Google – waarbij 180 teams dagelijks werden gevolgd en tienduizenden medewerkers waren bevraagd – nog geen stap verder gekomen in hun zoektocht naar het geheim van best presterende teams. Totdat ze beseften dat ze tot dan toe vooral naar factoren hadden gekeken die het wat (de structuur en de cultuur) en het wie (de personen en talenten) van teams betreffen. Maar een ding hadden ze in hun ijver uit het oog verloren: het gaat vooral om het hoe, oftewel om de manieren waarop mensen met elkaar omgaan.

Vaak wordt in dit verband onderscheid gemaakt tussen boven- en onderstroom. In de bovenstroom gaat het om formele doelen, structuren, werkprocessen, functies, afspraken en zichtbare interacties. De onderstroom is daarentegen het domein van onzichtbare maar effectvolle emoties, drijfveren, overtuigingen, waarden, vooroordelen, taboes, informele gedragingen en rollen, onderlinge relaties en ongeschreven regels. Omdat we in teams en organisaties vaak zo druk in de weer zijn met de bovenstroom, zijn we ons er vaak niet van bewust dat er ook een onderstroom bestaat. Met alle gevolgen van dien. Want als de krachten in de onderstroom worden geraakt, ontstaat pas echte beweging. Als dat echter niet gebeurt, worden de hakken juist stevig in het zand gezet.

Hoe dat in de praktijk werkt, kan aanschouwelijk worden gemaakt aan de hand van de welbekende *Marshmallow challenge*. Wellicht lijkt het wat simpel en ver af te staan van de complexe setting waarin teams zich dagelijks begeven. Maar het geeft goed weer wat er in en tussen de

hoofden van mensen gebeurt. De bedoeling van de uitdaging is om met een team van zeven personen een zo hoog mogelijke toren te bouwen met behulp van een aantal attributen die voor hen op tafel liggen: een paar ongekookte slierten spaghetti, een rol tape, een klosje garen en een marshmallow. Regels? Die zijn er niet. Of het moet de regel zijn dat de marshmallow op de top van de toren moet worden geplaatst. In een reeks van experimenten moesten teams van slimme studenten het tegen teams van koene kleuters opnemen. Wie denk je dat de challenge keer op keer wist te winnen? Ongeveer drie kwart van de mensen gokt op de studenten. Ze hebben het echter mis. Het zijn niet de studenten, maar de kleuters die de hoogste torens bouwen. Gemiddeld zijn hun torens zelfs tweeënehalf keer zo hoog als die van de studenten. Waarom de kleuters zo goed presteerden? Omdat zij volop gebruikmaakten van positieve emoties en drijfveren in de onderstroom. Anders gezegd, onbewust weten zij de kracht van hoe optimaal te benutten.

Onderstroom

Als je in de zaal aanwezig was geweest, dan was je waarschijnlijk opgevallen dat de studenten keurig deden wat ze tijdens hun studie geleerd hadden: analyses maken, opties bepalen, alternatieven wegen, ja zelfs een voorzitter kiezen. De kleuters? Die deden precies het tegenovergestelde. Zij gaven zich over aan hun impulsen en toonden enthousiast samenspel. Zonder lang na te denken, begonnen ze te bouwen. Dicht opeengepakt probeerden ze verschillende mogelijkheden uit. Puur op intuïtie. Snel en soepel schakelend. Vol passie en gedrevenheid. Tot zover de zichtbare verschillen in gedrag. Maar welk geheim schuilde daarachter? Om het antwoord

daarop te vinden, moet je een diepe duik in de onderstroom van beide teams nemen. Dat gebeurde in dit geval met behulp van breinscans en diepgaande bevragingen van de betrokkenen. De breinscans toonden aan dat de studenten gestrest en angstig waren. Terwijl zij er ogenschijnlijk ontspannen bijzaten, werden ze gekweld door allerlei twijfels en angstige vragen: Kan ik mijn medestudenten wel vertrouwen? Hoe kan ik voorkomen dat ik domme opmerkingen maak of met foute ideeën kom aandragen? Val ik niet uit de toon? Kom ik professioneel over en niet als een dom iemand of als een uitslover? Die vragen kwamen voort uit verschillende soorten angst: overlevingsangst (de angst om er niet bij te horen en/of afgewezen te worden), statusangst (durf ik toe te geven dat ik het niet weet, acht ik mij in staat om iets heel nieuws te leren?) en faalangst (zeg ik geen domme dingen, val ik niet door de mand?). Het gevolg van deze angsten was een overheersend gevoel van psychologische onveiligheid. De defensiemechanismen van studenten werden aangewakkerd en leidden tot conformistisch en zwijgzaam gedrag, tot competitiedrang en tot verschillende vormen van acteergedrag (bijvoorbeeld suggereren dat je de wijsheid in pacht hebt, terwijl dat niet het geval is) (Figuur 2).

De breinscans van de kleuters lieten een tegenovergesteld beeld zien. Alle lichten in hun hoofd stonden als het ware op groen. Van stress of angst was geen spoor. De kleuters voelden zich psychologisch veilig. Het motivatiemechanisme was volop geactiveerd. De kleuters gedroegen zich hierdoor vrijmoedig, ze waren vol zelfvertrouwen en vertrouwden elkaar. Ze hoefden geen theater te spelen, maar gingen gewoon samen met elkaar aan de slag (Figuur 3).



Figuur 2. Emoties in de onderstroom team van studenten



Figuur 3. Emoties in onderstroom team van peuters

Actie

Wanneer angstgevoelens om zich heen grijpen, is de kans groot dat men meer met zichzelf dan met elkaar bezig is. Inclusie maakt dan plaats voor exclusie. Mensen laten hun meningen en goede ideeën niet horen. En ze komen niet veel verder dan gewoontegedrag. Maar hoe zorg je er nu voor dat dit in jouw team niet gebeurt? Oftewel, hoe zorg je voor meer psychologische veiligheid binnen jouw team(s)? Daartoe kunnen in principe drie aanliegroutes worden gevolgd.

Samenspel

De eerste aanliegroute bestaat uit het stimuleren van slagvaardig samenspel op teamniveau. Je neemt de regie in eigen hand en gaat samen als team aan de slag. Niet omdat het moet, maar omdat je daarvoor hebt gekozen. Welke stappen kun je daarbij het beste nemen? Zorg

eerst dat je weet wat de startsituatie is en waar je naartoe wilt. Probeer de ideale situatie vervolgens zoveel mogelijk in concrete gedragstermen te beschrijven. Dus: Welk gedrag is nodig om een veiliger teamklimaat te creëren? Hoe ziet dat gedrag er precies uit? Waarin verschilt het van wat we momenteel laten zien? Dan ga je zo snel mogelijk met elkaar aan de slag. En laat je daarbij helpen door kleine en simpele werkvormen die je een duwtje in de goede richting geven. Tegenwoordig spreekt men in dit verband van 'nudges'. Zo kent de serie *New Amsterdam* (te zien op Netflix) een ziekenhuisdirecteur die heel persoonlijk en keihard in zijn feedback is, maar altijd afsluit met de vraag: "So how can I help?" Persoonlijke aandacht, aanspreken op gedrag en het stellen van de hulpvraag; het is een perfecte opstap voor psychologische veiligheid.

Verbinding

De tweede aanliegroute betreft het werken aan een verbindende cultuur of spirit. Zorgen voor inspirerende en verbindende gewoonten, rituelen, symbolen en communicatievormen. Een gemeenschappelijke visie over veiligheid ontwikkelen, maar ook een gezamenlijke taal ontwikkelen. Deels op teamniveau deels ook op het niveau tussen teams. Een voorbeeld: schrijf je do's-and-don'ts levensgroot op de muur. In een organisatie stond bij binnenkomst 'Zwijgen is hier geen optie' te lezen. Klare taal en een duwtje om anderen aan te spreken wanneer ze eromheen draaien. Een ander voorbeeld: bespreek met elkaar 'scripts' van kleine gebeurtenissen en voorvallen binnen het team of binnen de organisatie. Een soort virtuele intervisie. Het helpt je om vanuit verschillende perspectieven tot een



gedeelde opvatting te komen – of niet: *agree to disagree* is ook een uitkomst.

Kaders

De derde aanvliegroute bestaat uit het naleven van een paar cruciale teamprincipes en het maken van gezamenlijke afspraken. Het stellen van kaders. Het bepalen van grenzen en structuur. Wat die principes betreft: zorg voor kleine teams (niet meer dan negen personen is ideaal). En wat betreft het maken van afspraken. Die zijn er vaak niet. Of ze worden niet nageleefd. Maar hoe kun je verwachten dat mensen elkaar feedback geven en aanspreken als er geen afspraken aan ten grondslag liggen?

Tot slot

Is het allemaal zo simpel? Natuurlijk niet! Het werken aan psychologische veiligheid is om twee redenen geen gemakkelijke opgave. In de eerste plaats is dat zo, omdat het niet bepaald dagelijkse kost voor teamleiders en medewerkers is om zich met krachten in de onderstroom bezig te houden.



In de tweede plaats vereist het continue aandacht. Het is ook niet iets dat je er even tussendoor doet. De positieve keerzijde is dat je er elke dag en bij iedere interactie aan kunt werken. En lukt het niet meteen? Dan is er altijd een volgend moment. ♦

Informatie

De casebeschrijving van de Marshmallow challenge is gebaseerd op interviews met Peter Skillman (bedenker van de challenge), Daniel Coyle (onderzoeker), Alex Pentland (hoogleraar aan het MIT die de studies naar studententeams en peuter teams deed). ♦

Referenties

- Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York: Bantam Books.
- Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley.
- Loo, H. van der, & Beks, J. (2020). *Psychologische veiligheid: Zo vorm je vrijmoedige teams*. Amsterdam: Boom.
- Loo, H. van der, & Davidson, P. (2022). *Teaming: De nieuwe realiteit van samenwerken*. Zeist: Vakmed

Hans van der Loo richt zich op zelfmotivatie en psychologische veiligheid in teams. Hij is onderzoeker, facilitator en auteur van meerdere bestsellers, zoals de in 2020 verschenen titels *Psychologische veiligheid: Zo vorm je vrijmoedige teams* en *Veldgids Psychologische veiligheid: Werkvormen, voorbeelden en tools om samen onbevreesd te presteren*. Zijn nieuwste boek *Teaming: de nieuwe realiteit van samenwerken* schreef hij samen met Patrick Davidson. Hun eerdere boek over Elon Musk – Musk Mania – verscheen in acht talen in meer dan 30 landen. www.hansvanderloo.nl

In gesprek met Ingrid Tiggelaar

Positief leiderschap en emoties in het onderwijs

Auteur: **Ria van Dinteren**

Ingrid Tiggelaar is course director van de Dyade-leergang Positief leiderschap. We spraken haar over de theorie en de praktijk, over de relatie tussen positief leiderschap en positieve emoties. Wat kunnen leiders doen om het werkgeluk bij medewerkers te vergroten?



Definitie

Laten we bij het begin beginnen: wat is positief leiderschap eigenlijk?

Ingrid Tiggelaar: "Er zijn allerlei definities in omloop. Maar een centraal element in al die benaderingen is: richt je op wat er al goed gaat. Waardeer en bouw uit wat al goed is, bij individuen en in de onderlinge samenwerking."

"Een van de grondleggers van positief leiderschap is Kim Cameron. Hij was hoogleraar aan de universiteit van Michigan en heeft het onderwerp 'positief leiderschap' ongeveer twintig jaar geleden op de kaart gezet. Cameron deed onderzoek naar leiderschap binnen ongewoon succesvolle bedrijven. 'Positief afwijkende bedrijven' noemde hij die. Naast de bekende kenmerken zoals het bevorderen van teamwork en het formuleren van een heldere visie, zag Cameron dat leiders bij deze bedrijven sommige dingen echt anders deden. Positief leiderschap betekent volgens Cameron dat je je richt op het bevorderen van bevlogenheid, op goede relaties tussen collega's, op gedrag dat positief en effectief is, en op het bevorderen van positieve emoties. Het gaat er uiteindelijk om dat je mensen en organisaties boven zichzelf laat uitstijgen."

Hoe leg jij het zelf uit aan mensen?

"Vaak gebruik ik vragen om positief leiderschap te omschrijven. Bijvoorbeeld: Hoe help je medewerkers om te focussen op dat wat er allemaal al goed gaat? En hoe herken je die dingen waar een team of individuele collega's energie van krijgen? Welke taken passen bij onze visie? En op welke manier vullen we elkaars kwaliteiten aan en kunnen we die inzetten voor die doelen die we belangrijk vinden?"

Groei

Betekent dit dat je als leidinggevende altijd positief moet zijn?

"Het gaat er niet om dat je altijd alleen maar aandacht hebt voor het positieve, het vrolijke. Alsof je problemen kunt weglachen. Maar positief leiderschap draait wel om het herkennen van kwaliteiten en het focussen op de dingen die waardevol zijn."

"Het gaat erom: waar ga je naar op zoek in je organisatie? Meestal heb je de neiging om vooral alert te zijn op problemen. Logisch, want die zijn vaak urgent en vragen actie van jou als leider. Maar heb je



Over Ingrid Tiggelaar...

Drs. Ingrid Tiggelaar doceert aan de Marnix Academie in Utrecht. Ze coördineert daar onder meer de master Vitaliteit en professionaliteit, die mensen opleidt tot vitaliteitsdeskundigen binnen scholen, en ze coacht groepen studenten en zij-instromers in het onderwijs. Daarnaast is ze course director van de Dyade-leergang Positief leiderschap in het onderwijs. www.ingridtiggelaar.nl

ook aandacht voor de dingen die eigenlijk heel goed gaan?”

“De ervaring leert dat dit niet vanzelf gaat; hier moet je jezelf in oefenen. Bijvoorbeeld door je collega's erbij te betrekken. Vraag elkaar actief om situaties, acties of initiatieven te benoemen waarbij collega's blij verrast waren door de uitkomst. Je moet elkaar helpen om oog te krijgen voor deze momenten. En door ze vervolgens hardop te benoemen, versterk je het effect.”

“Positief leiderschap draait om het herkennen van kwaliteiten en het focussen op wat waardevol is.”

Waarom is dit nodig?

“De eerste, biologische neiging van mensen is om aandacht te geven aan dingen die mis kunnen gaan of gevaar opleveren. Dat is goed voor het overleven, maar minder handig wanneer we samenwerken aan de doelen van onze organisatie. Als leidinggevende moet je je hiervan bewust zijn en je team helpen bij het herkennen en benoemen van dingen die goed gaan.”

“Je bouwt als positief leider aan een sfeer van vertrouwen en groei. Door je te richten op de groei van de mensen, bevorder je de groei van de organisatie. Bovendien leidt deze aanpak tot meer werkgeluk en betere prestaties.”

Wat doet een 'positief leider' zoal?

“Volgens Amy Edmondson, een van de

belangrijkste onderzoekers op dit gebied, is het belangrijk te benadrukken dat groeien niet automatisch betekent dat alles in een keer goed gaat. Je moet het gezamenlijke doel keer op keer benoemen, ook wanneer je denkt: dit weten ze nu toch wel? Kiezen voor positief leiderschap betekent niet dat problemen en uitdagingen niet meer bestaan. Het verschil ligt in de manier waarop je hiermee omgaat. Belangrijke factoren als moed, veerkracht en compassie zijn bijvoorbeeld alleen maar zichtbaar onder moeilijke omstandigheden. Toch zijn dit belangrijke aandachtsgebieden binnen positief leiderschap.”

“Je bent als positief leider bescheiden over je bijdrage en nodigt medewerkers uit om mee te denken; je laat zien dat je samen meer weet dan alleen. Ook belangrijk is het stimuleren van initiatieven die de verbondenheid van collega's met elkaar vergroten. Dit alles kan alleen wanneer je laat merken dat je het echt wezenlijk vindt wat anderen zeggen.”

“Een belangrijke activiteit binnen positief leiderschap is het samen met medewerkers zoeken naar hun sterke kanten. Vraag medewerkers in een-op-eengesprekken regelmatig welke recente activiteiten hen goed afgingen en energie gaven. En kijk samen hoe je meer kunt doen op het werk met deze sterke kanten.”

“Edmondson stelt dat dit gedrag van leiders ervoor zorgt dat mensen er meer psychologische veiligheid ervaren en dat ze zichzelf daardoor eerder durven uiten in een groep. Ze gaan meer sociale risico's nemen en daardoor meer delen en leren. En dat leidt weer tot meer werkgeluk en betere resultaten.”

Onderwijs

Waar en hoe speelt positief leiderschap een rol in het onderwijs?

“Iedereen snapt dat het belangrijk is dat leerkrachten plezier, voldoening en betekenis ervaren in hun werk. Maar in de praktijk geven veel van hen aan dat ze last hebben van werkdruk en stress, en weinig werkgegluk ervaren.”

“Steeds meer schoolleiders verdiepen zich daarom in positief leiderschap. Met sommige aspecten hiervan zijn ze al bekend, zoals de focus leggen op wat goed gaat en dat laten groeien. Je ziet scholen dat ook al heel duidelijk stimuleren bij hun leerlingen: je hoeft niet overal in uit te blinken. Voor sommige vakken is een

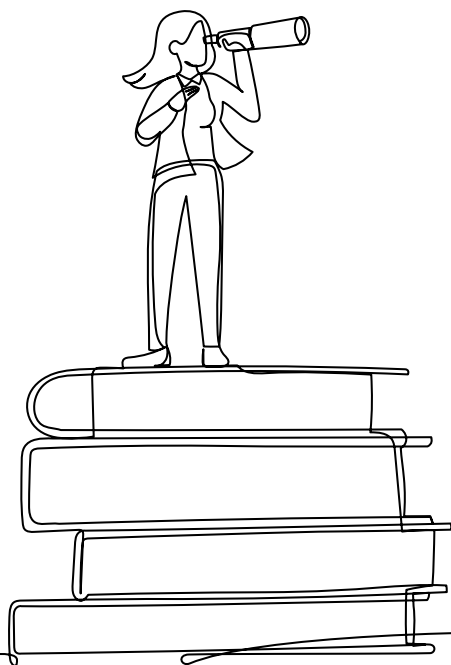
basisniveau voldoende. Andere vakken passen beter bij je en daar gaan groei en plezier samen. Dit principe, dat echt hoort bij positief leiderschap, passen veel schoolleiders ook toe in hun stijl van leidinggeven naar de medewerkers.”

“Maar ook binnen teams is positief leiderschap te herkennen wanneer er aandacht is voor verbinding, zorg voor elkaar, compassie en vergevingsgezindheid. Allemaal redelijk ‘softe’ eigenschappen, maar met een ‘harde’ opbrengst. Ze leiden namelijk tot betere prestaties, meer welbevinden en minder uitval.”

Emoties

Welke rol spelen emoties bij positief leiderschap?

“Zowel positieve als negatieve emoties spelen een belangrijke rol op het werk en binnen teams. Het opvallende is dat de aandacht vaak uitgaat naar de negatieve emoties. We hebben het er vaak over, we delen ze en we willen er, ook als leidinggevende, mee aan de slag. We willen ze verminderen. Denk aan emoties als: verveling, angst, woede, verdriet en jaloezie. Veel van deze emoties zijn sterk verbonden met stress. Ze leiden niet alleen tot vervelende momenten voor medewerkers, maar ook tot een verminderde gezondheid en vaak ook tot mindere werkprestaties.”



Stimuleren van positieve emoties op het werk

1. *Investeer in onderlinge relaties*

Positieve sociale relaties op het werk zijn voor de meeste mensen erg belangrijk. Bovendien leiden ze tot betere prestaties. Vrienden hebben op je werk, zorgt ervoor dat je meer risico's durft te nemen. Bovendien richt je je meer op positieve dan op negatieve ervaringen en blijf je ook langer bij je huidige werkgever.

2. *Bied helderheid over doelen en progressie*

Doelen geven zekerheid in onzekere situaties. Belangrijk is wel dat je haalbare doelen stelt: doelen waarvan je weet dat je ze met een beetje hulp kunt halen. Als je vervolgens ook met elkaar de progressie in de richting van die doelen zichtbaar maakt en bespreekt, dan draagt dit bij aan het werkgeluk van mensen.

3. *Werk vanuit de sterke kanten van mensen*

Stel jezelf en collega's de volgende vier vragen:

- Waar ben je goed in en krijg je energie van?
- Waar ben je nog niet goed in, maar krijg je wel energie van?
- Waar ben je goed in, maar krijg je geen energie van?
- Waar ben je niet goed in en krijg je ook geen energie van?

Pak de agenda erbij en bekijk de taken van de afgelopen periode. Kijk ook naar kleinere deeltaken, zoals iets presenteren aan collega's bij een vergadering. Deel ze in bij de vier vragen en maak op basis hiervan een lijst met activiteiten die je wilt stimuleren en dingen die je beter kunt afbouwen.

“Omdat negatieve emoties veel eerder onze aandacht krijgen dan positieve, moet je eigenlijk al aardig wat moeite moeten doen om niet 'per ongeluk' of 'vanzelf' een negatieve werkomgeving te creëren. Met andere woorden: een negatief werkklimaat creëren gaat moeiteloos. Een positief werkklimaat creëren: daar moet je moeite voor doen.”

Hoe kunnen emoties bijdragen aan een positief werkklimaat?

“Vrijwel alle onderzoeken op het gebied van engagement, van betrokkenheid bij het werk, laten zien dat positieve emoties een belangrijke rol spelen. Je kunt hierbij

denken aan het ervaren van duidelijkheid, zekerheid over je taken; weten wat er van je wordt verwacht. Deze duidelijkheid zorgt voor positieve emoties bij medewerkers. Daarnaast zijn zaken als het ervaren van goede relaties met collega's, het ervaren dat mensen op het werk je zien staan en dat ze om je geven als persoon, belangrijke aanjagers van positieve emoties. Maar ook het al eerder genoemde kunnen werken vanuit je sterke kanten en het ervaren dat je ergens goed in bent, zorgt voor positieve emoties.”

“Psycholoog Barbara Fredrickson deed onderzoek naar het effect van positieve

emoties en ontdekte dat ze ons creatiever maken. Ze zorgen tijdelijk voor een 'verbreding' van ons denken. Hierdoor zijn we in staat om nieuwe dingen te leren en onze competenties te vergroten. Ze noemt dit de *'broaden and build theory'*."

"Deze effecten helpen iedereen die zich wil ontwikkelen, of dit nu jongeren of volwassenen zijn. Binnen het onderwijs wordt deze theorie steeds vaker gebruikt om didactische en pedagogische keuzes mee te onderbouwen."

Tot slot

Kun je met een voorbeeld uit de praktijk het effect van positief leiderschap en werkgeluk illustreren?

"Wergeluk draait om een goede balans tussen energiebronnen en taakeisen. Een energiebron is alles waar je energie van krijgt en een taakeis kost je juist energie. Mensen zijn verschillend op dit gebied. Wat voor de één een leuke klus is, is voor de ander een hoofdpijndossier. Daarom moet je als leidinggevende kijken wat er bij de mensen in jouw team past."

"Bij de sterke-kanten-aanpak staat centraal waar je goed in bent en plezier aan beleeft. Ik herinner me een gesprek met

Wergeluk draait om een goede balans tussen energiebronnen en taakeisen.

een leerkracht die op dat moment weinig plezier had in zijn werk. De groep was niet makkelijk en hij moest veel energie stoppen in het blussen van brandjes. Hem werd gevraagd wanneer hij voor het laatst een 'wow-gevoel' ervaarde op zijn werk. Toen vertelde hij over het thema 'familiegeschiedenis' waarover hij een lessenserie had ontworpen voor alle bovenbouwklassen. In die periode ging hij met veel plezier naar zijn werk. Voor mij was het niet moeilijk om zijn sterke kant aan te wijzen. Hij genoot van het ontwikkelen van uitdagende lessen. Uiteindelijk kon hij een deel van zijn werktijd gebruiken om voor collega's lessenseries rondom thema's te ontwerpen en zorgde dit ervoor dat z'n werkplezier toenam; ook op de momenten dat hij voor de klas stond." ♦

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van *TvOO*.



Leadership presence

Denken met je lichaam

Auteur: **Antonie Knoppers**

Karel, manager van een grote afdeling, zit in een vergadering met zes van zijn managers. In totaal rapporteren circa dertig managers aan hem. Karel is een vriendelijke en slimme man, een analytisch denker. In overleg heeft hij de neiging zijn lichaam weg te draaien van de anderen aan tafel; hij maakt geen oogcontact, maar denkt wel na over wat anderen zeggen. Als trainer kom ik regelmatig bij dit bedrijf en pik tijdens pauzes van mijn workshops bij de koffi corner wel eens gesprekken over Karel op. Het komt altijd op hetzelfde neer: "Hij zegt het zo mooi, maar ik voel het niet; ik geloof het niet."

Karel is zeker niet de enige. Al jarenlang zie ik mensen presenteren, pitchen en communiceren met een boodschap die niet in evenwicht is met hun lichaamstaal, denk aan een postuur dat helemaal is ingezakt, een eentonige stem of nerveuze handen die zich geen houding weten te geven. Research toont aan dat als je je boodschap niet ondersteunt met je lichaamstaal en stem, deze simpelweg niet aankomt (Awamleh & Gardner, 1999; Antonakis, Fenley & Liechti, 2011; Reh, Van Quaquebeke & Giessner, 2017). Het is dus belangrijk om leiders ervan bewust te maken hoe belangrijk hun lichaamstaal en stem is, en hen daarna de tools te geven om hun *presence* te versterken.

Presence

Leadership presence is een veelomvattende formulering. 'Presence' staat voor authentiek met de ander verbinden om te enthousiasmeren, motiveren en inspireren. Het betekent ook 'in het moment zijn': dan voelt de ander pas echt jouw presence. *Presence* kan een belangrijke rol spelen in leiderschap, wat naar voren komt in het *Toolbox* model (Knoppers, Obdeijn & Giessner, 2021), dat bestaat uit de vier stappen van aarden, as, adem en aandacht. Deze Toolbox is ontwikkeld om presence te versterken door fysieke gewoontes en spanning te inventariseren en neutraliseren.

Aarden

Aarden is een essentieel onderdeel van presence. Het gaat over in balans zijn met jezelf en met beide benen op de grond staan. Het geeft je kracht en je komt duidelijker over. Wanneer je op een been leunt of nerveus en doelloos rondloopt, roept dat verwarring op en dat leidt af van de boodschap.

De meesten zijn ervan overtuigd dat wat we communiceren vooral te maken heeft met wat we zeggen, niet zozeer met hoe we het zeggen. Dat onze lichaamstaal een rol speelt is bekend; toch zie ik leiders en managers daar amper aandacht aan besteden. De slides, de content: daar gaat het toch om?

Het non-verbale element speelt wel degelijk een grote rol, vooral als dit niet in balans is met het verbale. De meeste mensen zullen dan namelijk het non-verbale geloven (Mehrabian, 1972). Zo dus ook met Karel. Karel vindt altijd de juiste woorden, maar omdat hij zijn lichaam wegdraait en geen oogcontact maakt, ervaren anderen geen connectie en komt zijn boodschap niet over.

Aarden geeft focus. Je verdiept je adem, vertraagt in spreektempo en je stem wordt lager. Een leider, die een verandering moet aankondigen, en enthousiasme en vertrouwen moet uitstralen, is effectiever als hij op beide benen staat en aardt. Hij heeft meer controle over zijn adem en stem, en brengt zijn boodschap dan met meer overtuiging over.

Oefening

Verspreid je gewicht over beide voeten/benen. Beeld je in dat je je als het ware wortelt in de grond/vloer, alsof de wortels van een boom door je benen, door je voeten de grond in groeien (Figuur 1). Aarden geeft energie, verbinding, rust, en straalt veel meer zelfvertrouwen uit.



Figuur 1. Aarden

As

De as heeft vooral te maken met je houding. Velen staan ingezakt; soms uit luiheid, maar vaak ook uit onzekerheid. Je maakt jezelf kleiner, en dat is funest voor je communicatie. Assertiviteit, zelfvertrouwen uitstralen en vertrouwen winnen, kan moeilijk zonder rechtop te gaan zitten of staan. Als jij een team probeert te overtuigen of te motiveren, dan is dit een zeer belangrijk aspect van je presence.

Oefening

Wat kan helpen om een betere houding aan te nemen is je ruggengraat langer maken met behulp van een denkbeeldig touwtje waaraan een ballon bevestigd is (Figuur 2), die vanuit het midden je hoofd langzaam (niet gehaast!) naar het plafond trekt. Je zet jezelf als het ware op een verticale lijn neer. Dat wil overigens niet zeggen dat je moet proberen verticaal te gaan staan; je ruggengraat is immers geen rechte lijn. Zo creëer je meer ruimte voor je adem en straalt je meer zelfvertrouwen uit



Figuur 2. .As

Adem

Als we gespannen of nerveus zijn, ademen we oppervlakkiger; hoog in de longen. Dit beïnvloedt niet alleen je stem ten nadele, maar mensen zullen eerder naar je kijken dan luisteren en bovendien ook zelf minder diep ademen. Men spiegelt als het ware de verkeerde ademhaling. Als leider is het belangrijk om effectief om te gaan met je eigen emoties en emoties van anderen. Diep ademen en dan vooral het uitademen, brengt rust, focus, en geeft meer mogelijkheden om emoties te controleren. Goed ademen helpt om zelf aan het stuur te zitten. Ademen forceert je om in het moment te zijn, hier en nu.

Oefening

Plaats een hand op je buik, en adem rustig een paar keer in door je neus en uit door je mond. Voel hoe de natuurlijke beweging is van je adem. Na een paar keer ademen, beeld je je in dat je een heerlijke geurige bloem voor je neus hebt en probeert drie keer die geur heel diep in te ademen. Adem weer door je neus in, en door je mond uit.

Aandacht

Als je als leidinggevende over de gang naar je kantoor loopt, en in alle drukte hoor je iemand uit je team gedag zeggen: wat doe je dan? Kijk je hem amper aan, simpelweg omdat je het druk hebt in je hoofd? Waarschijnlijk denk jij als leidinggevende daar verder niks bij, maar de ander kan dat heel anders ervaren. Iedereen wil gezien en erkend worden in

prestaties, inzet en mens-zijn. Aandacht gaat vooral over oogcontact; de ander letterlijk zien. Aandacht brengt motivatie, enthousiasme en vertrouwen, en kan mensen meenemen in een verandering. Probeer dus de ruis (met behulp van aarden en ademhalingsoefening) uit je hoofd te verwijderen en er echt even te zijn. En kijk de ander aan. Dat hoeft maar een paar seconden te zijn.

Contact is belangrijk voor je presence als leider. Let er ook op wanneer je uit oogcontact gaat. Wegkijken bij een introductie verraadt spanning. Je mist ook belangrijke non-verbale informatie van de ander. Tijdens een presentatie of vergadering is het belangrijk om contact met de aanwezigen te houden om te controleren of je boodschap aankomt en wat de reacties van de anderen zijn. Wanneer iemand bijvoorbeeld met zijn hoofd schudt of frons tijdens jouw aankondiging dat het bedrijf een nieuwe strategie gaat introduceren, dan is dat waardevolle informatie die niet wil missen.

Oefening

Om oogcontact bewust te ervaren ga je op anderhalve meter van iemand staan en kijk je elkaar aan. Denk hierbij aan het aarden, je as en je adem. Zie de ander en ervaar hoe het is om gezien te worden. Let op wat je doet en niet doet. Ga je minder diep ademen? Kijk je weg? Begin je te lachen of met je handen te friemelen? Wees je bewust van deze handelingen en probeer oogcontact te houden. Als je namelijk wegstijgt na een belangrijke

boodschap als 'we moeten dit als team echt anders gaan aanpakken!' dan zal je inhoud veel minder sterk aankomen dan als je blijft kijken naar de ander in de stilte erna.

Tot slot

Mensen managen, leiden, motiveren en inspireren is al moeilijk genoeg, zeker in onzekere tijden en bij grote veranderingen. Met bewust inzetten van je lichaamstaal en stem kun je je boodschap krachtig, overtuigend en duidelijk naar voren brengen. Werken aan je leadership presence kan echt het verschil maken in hoe jouw team en andere stakeholders zich met jou verhouden. Zijn ze geïmmiteerd aan jouw doelen en de doelen van het bedrijf? Boeken ze de resultaten die jij moet behalen? Presence kan absoluut het verschil maken. ♦



Referenties

- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi:10.1016/S1048-9843(99)00022-3
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 374-396.
- Knoppers, A., Obdeijn, M., & Giessner, S. (2021). *Leading with Presence: Fundamental Tools and Insights for Impactful, Engaging Leadership*. Bingley: Emerald.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Reh, S., Quaquebeke, N. van, & Giessner, S.R. (2017). The aura of charisma: A review on the embodiment perspective as signaling. *Leadership Quarterly*, 28, 486-507.

Antonie Knoppers is trainer, coach, facilitator, spreker en acteur. Hij doceert aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en is als gastdocent verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en aan Universiteit Maastricht. Knoppers' bedrijf D&A Trainingen faciliteert trainingen op gebied van onder meer communicatie- en presentatievaardigheden, teamcoaching en storytelling. Hij is coauteur van *Leading with Presence* en schreef eerder voor *Forbes* en *The Economist*. www.dnatrainingen.com



Negatieve gedachten de baas

Auteurs: **Karin de Galan & Peter Baggen**

“Dat werkt toch niet, wie zit er nou op mij te wachten?” Hoeveel deelnemers aan sollicitatietrainingen zouden dat zeggen of denken? Helemaal als ze al wat ouder zijn en ervaren hebben dat ze nooit uitgenodigd worden voor een gesprek, zelfs niet als hun ervaring uitstekend aansluit bij de functie.

Soms lukt het om zulke gevoelens van onmacht in een training om te buigen. Dan krijgen de deelnemers nieuwe inzichten en vaardigheden, ontvangen ze bevestiging van de trainer en andere deelnemers, en gaan ze met hernieuwd vertrouwen aan de slag. Als ze dan meteen wat meer resultaat boeken – wel uitgenodigd worden voor een gesprek, nieuwe contacten aanknopen op een netwerkevent – komen ze in een successiraal: dit werkt!

Maar zo gaat het niet altijd. Dan zijn de machteloze gevoelens van deelnemers zo hardnekkig dat de negatieve stemmetjes in hun hoofd blijven klinken. “Dat lukt toch niet.” “Ik kan dit niet.” En dus gaan ze het geleerde niet toepassen. Gary Latham, een bekende organisatiepsycholoog, noemt die stemmetjes ‘negatieve self-talk’. Zijn hypothese is dat negatieve *self-talk* het vertrouwen in eigen kunnen aantast, waardoor de deelnemers de

geleerde vaardigheden niet durven toepassen.

Als dat klopt, kun je deelnemers helpen door ze te leren hoe ze negatieve self-talk kunnen vervangen door positieve self-talk. Om te onderzoeken of dat klopt, doet Latham aan het begin deze eeuw drie experimenten (2006; 2009; 2012). Daarin bekijkt hij of werklozen die wel kunnen solliciteren, maar last blijven hebben van negatieve gedachten, baat hebben bij een training positieve self-talk. In dit artikel beschrijven we een van zijn onderzoeken.

Als dat klopt, kun je deelnemers helpen door ze te leren hoe ze negatieve self-talk kunnen vervangen door positieve self-talk.

Training positieve self-talk voor werklozen

Voor hun onderzoek benaderen Millman en Latham (2012) twee outplacementbureaus in Toronto. Die leveren de namen aan van 35 managers die al een tijd werkloos zijn. Eerder hebben de managers een training gekregen over hoe je je cv kunt herschrijven, sollicitatiegesprekken kunt voeren en kunt netwerken. Ze hebben bovendien een sessie gehad waarin ze keken naar mogelijkheden voor nieuwe banen. Toch blijkt dat de managers niets doen om aan het werk te komen: ze sturen

geen cv op, bellen geen bedrijven en voeren geen netwerkgesprekken. Volgens de outplacementbureaus hebben ze de hoop op nieuw werk opgegeven.

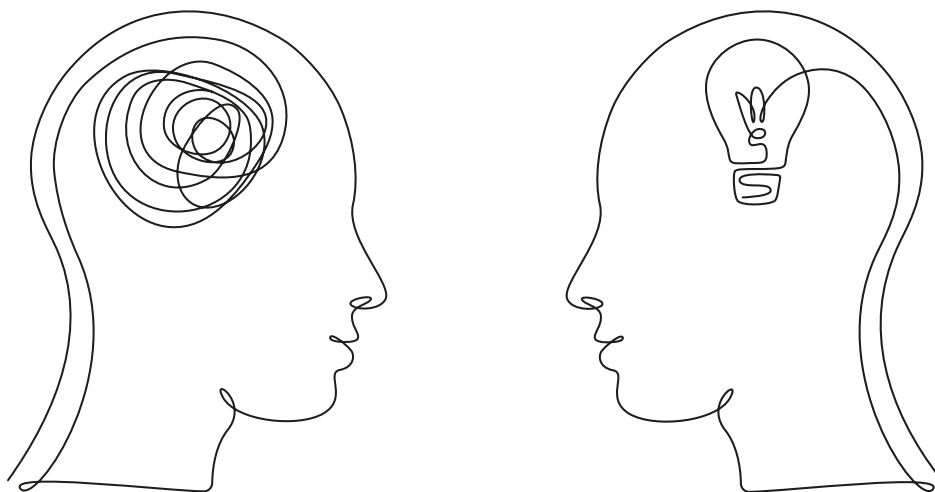
Als Millman en Latham de 35 managers vragen om mee te doen aan een onderzoek, gaan 28 akkoord. Vervolgens verdelen Millman en Latham de groep in drieën. Acht managers vormen de controlegroep – zij krijgen geen extra behandeling. De twintig anderen worden verdeeld in twee groepen van tien en krijgen allemaal een training positieve self-talk. Die bestaat uit zeven korte sessies van twee uur.

Eerste sessie

Tijdens de eerste sessie vertellen de deelnemers wat ze denken over, en hoe ze zich voelen bij hun werkloosheid. Hun negatieve self-talk wordt opgenomen om die een volgende keer te kunnen bespreken. Daarna bespreken de deelnemers hoe de negatieve self-talk invloed heeft op hun pogingen om werk te zoeken. Vervolgens legt de trainer uit hoe je negatieve self-talk kunt veranderen. Dan geeft hij de managers een logboekje waarin ze hun negatieve self-talk en pogingen om een baan te zoeken kunnen vastleggen.

Tweede sessie

In de tweede sessie bespreken de managers voorbeelden van negatieve en positieve self-talk. Negatieve self-talk is bijvoorbeeld: "Mijn leeftijd werkt tegen me." Of: "Headhunters weten dat ik een loser ben." De deelnemers bedenken daarna positieve gedachten. Bijvoorbeeld: "Mensen kennen mij en weten wat ik kan. Ik heb een goede reputatie." Of: "Ik heb waardevolle vaardigheden en kan een positieve bijdrage leveren aan een organisatie."



Sessie drie, vier en vijf

In de derde, vierde en vijfde bijeenkomst oefenen de deelnemers met het ombuigen van hun negatieve self-talk. Ze bekijken eerst welke gedachten ze hebben opgeschreven in hun logboekje. Daarna doet de trainer hardop voor hoe je die gedachten kunt veranderen bij het zoeken naar werk. De trainer bekijkt bijvoorbeeld advertenties en benoemt hardop negatieve gedachten. "Waarom kijk ik hiernaar? Er zijn toch nooit banen voor mij bij!" Dan onderbreekt ze haar negatieve self-talk. "Wacht even, laat ik eens even kijken naar wat ik afgelopen week heb gedaan. Ik heb geen cv's uitgestuurd. En ik heb geen afwijzingen ontvangen." Daarna gaat ze door met positieve gedachten. "Ik heb waardevolle vaardigheden en veel organisaties in deze stad kunnen mij goed gebruiken. Bovendien heb ik maar één aanbod nodig."

Daarna gaan de deelnemers dit zelf proberen. Ze bekijken banen, praten hardop tegen zichzelf en oefenen met het ombuigen van hun gedachten. Vervolgens oefenen ze nog een keer in zichzelf. Ze oefenen dit voor verschillende activiteiten, zoals netwerken, koud bellen en omgaan met afwijzingsbrieven.

Zesde sessie

In de zesde bijeenkomst bespreken en oefenen de deelnemers hoe ze kunnen voorkomen dat ze terugvallen. Ieder bekijkt voor zich wat obstakels zijn om werk te blijven zoeken en wat obstakels zijn om positieve self-talk te gebruiken. Daarna bedenken ze hoe ze hiermee kunnen omgaan. Tot slot bespreken ze samen met de trainer welke strategieën kunnen helpen om zulke obstakels en hun machteloze gevoel te overwinnen.

Zevende sessie

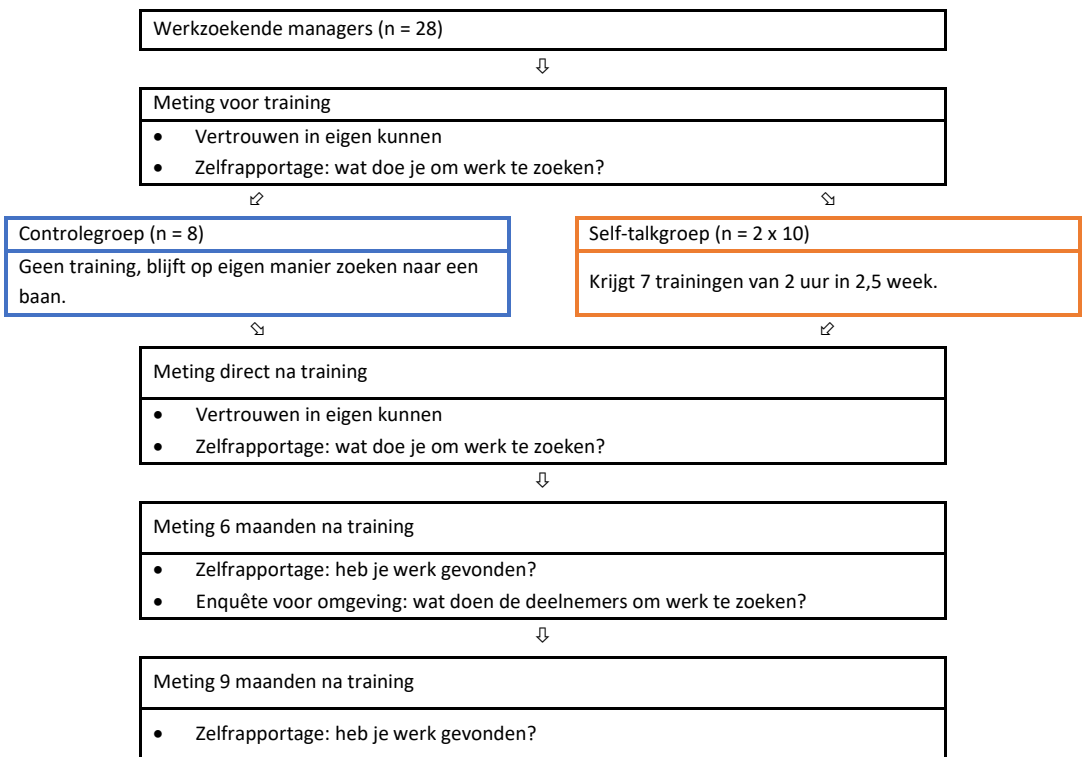
In de zevende sessie herhalen de deelnemers de stappen uit de zes eerdere sessies. Ze oefenen nog eens met pogingen om werk te zoeken, zoals vrienden en bekenden vragen naar mogelijke banen.

Opzet onderzoek

Om te onderzoeken of de training ook echt effect heeft, doen Millman en Latham op verschillende momenten een meting (Figuur 1). Direct voor de training meten ze het vertrouwen van alle 28 managers in hun vermogen om nieuw werk te vinden. Ze vragen de managers bovendien hoeveel activiteiten zij ondernemen om werk te vinden (advertenties bekijken,

netwerkgesprekken voeren, cv's versturen enzovoort) en hoe vaak ze dat doen. Direct na de training herhalen Millman en Latham dit onderzoek bij alle 28 managers.

Zes maanden later vragen ze alle managers of die intussen werk hebben gevonden. Daarnaast sturen ze alle deelnemers en de coaches van de outplacementbureau's een gestructureerde enquête. Daarin wordt gevraagd of de deelnemers en de coaches veranderingen hebben waargenomen in het gedrag van hun groepsgenoten of cliënten. Het onderzoek eindigt na negen maanden als Millman en Latham de managers voor de laatste keer vragen of zij intussen werk hebben gevonden.



Figuur 1. Meetmomenten onderzoek Millman en Latham

Vertrouwen in eigen kunnen

Het eerste dat Millman en Latham willen weten, is of de training positieve self-talk geleid heeft tot meer vertrouwen in eigen kunnen. Daarom meten ze voor en na de training het vertrouwen in eigen kunnen bij alle 28 managers. En wat blijkt? Voor de training scoort de self-talkgroep 5,85 op een schaal van 1 t/m 10 en de controlegroep 6,75. Dit verschil is niet significant. Maar na de training is de score van de self-talkgroep gestegen naar 7,43 en die van de controlegroep gedaald naar 6,38. Hierdoor is het verschil nu wel significant (Figuur 2).

Je ziet dus dat het vertrouwen in eigen kunnen bij de deelnemers aan de training is gegroeid. En je ziet ook dat het vertrouwen in eigen kunnen bij de groep zonder training is gedaald. Dat is in lijn met de hypothese dat je met weinig vertrouwen in eigen kunnen terecht komt in een faalspiraal.

Dat is in lijn met de hypothese dat je met weinig vertrouwen in eigen kunnen terecht komt in een faalspiraal.

Gedrag

De tweede vraag waarop Millman en Latham antwoord willen krijgen, is of de deelnemers aan de training meer in actie zijn gekomen dan de controlegroep. In kwantitatieve zin blijken er geen verschillen. Alle managers blijken namelijk grofweg evenveel activiteiten te ondernemen om werk te vinden (advertenties bekijken, netwerkgesprekken voeren, cv's versturen). Maar in kwalitatieve zin bestaan er wel verschillen.



Figuur 2. Vertrouwen in eigen kunnen (controlegroep versus self-talkgroep)

Dat blijkt uit de gestructureerde enquête waarin Millman en Latham vragen welke veranderingen de deelnemers en coaches zien in het gedrag van hun groepsgenoten en cliënten. Die enquête levert allerlei interessante observaties op over veranderingen in de self-talkgroep.

Zo is er een manager van 55 jaar die al acht maanden werk zoekt. Hij is somber en praat voortdurend negatief over zichzelf.

Hij vertelt dat hij bang is om te falen en vraagt zich voortdurend af of het niet stom is om te willen veranderen van carrièrepad na 25 jaar in de IT te hebben gezeten. Tijdens de training vermindert zijn twijfel en gaat hij zijn droom achterna: een baan vinden als makelaar. Dat lukt.

Een tweede deelnemer is anderhalf jaar werkloos en zijn coach noemt hem erg negatief. Hij komt altijd casual gekleed

Positieve self-talk bij weigeren van verzoeken

Tijdens de eerste trainingsdag hebben de deelnemers geleerd hoe je een verzoek weigert. Nu komen ze voor de tweede dag en meldt een aantal dat het nog niet gelukt is. Ze zagen er te veel tegenop. Je vraagt een van de deelnemers om zo'n situatie neer te zetten. Iemand uit de groep speelt de dominante broer en de deelnemer blokkeert. Je bespreekt welke gedachtes de broer oproept: "Als ik nee zeg, krijg ik enorme ruzie." "Hij loopt toch over me heen." Vervolgens vraag je de andere deelnemers welke gedachte zou kunnen helpen. "Ik mag voor mezelf opkomen." "Ik kan hem wel aan." Dan laat je de deelnemer het gesprek nog een keer voeren en souffleer je regelmatig de positieve gedachte.

Vervolgens leg je het verschil uit tussen positieve en negatieve self-talk en welke invloed dat heeft. Je demonstreert in een situatie rond een verzoek weigeren wat je tegen jezelf zegt met negatieve self-talk en hoe je dan blokkeert. En daarna laat je zien hoe je jezelf moed inspreekt met positieve gedachten.

Tot slot oefenen de deelnemers met een situatie waarin ze blokkeren. Ze gaan eerst na wat ze nu tegen zichzelf zeggen. Samen met een maatje schrijven ze positieve gedachten op die ze beter kunnen zeggen. Ze oefenen de situatie nogmaals en zeggen de zinnestjes voor en tijdens het oefenen hardop tegen zichzelf. Een variant is dat een andere deelnemer de zinnestjes tegen de oefenaar zegt: A oefent op B en C zegt de positieve zinnestjes. Dat is iets makkelijker dan het zelf zeggen, omdat de oefenaar al met iemand in gesprek is.

De deelnemers krijgen als huiswerk mee om de komende week drie keer nee te zeggen en zichzelf positief toe te spreken als ze dit doen. Ze houden dit bij en mailen dit naar de trainer en de groep. De trainer reageert sowieso positief en vaak doen de andere deelnemers dat ook. Hiermee bekrachtigen ze ieders succes.

naar het outplacementkantoor, terwijl dat niet passend is. Tijdens het trainingstraject verschijnt hij in pak en gaat hij voor de eerste keer naar netwerkbijeenkomsten. Hij vertelt zijn coach dat hij wil stoppen met zo negatief te doen; niet alleen ten aanzien van zijn werk, maar ook naar zijn vrouw en kind. Na negen maanden vindt hij een baan.

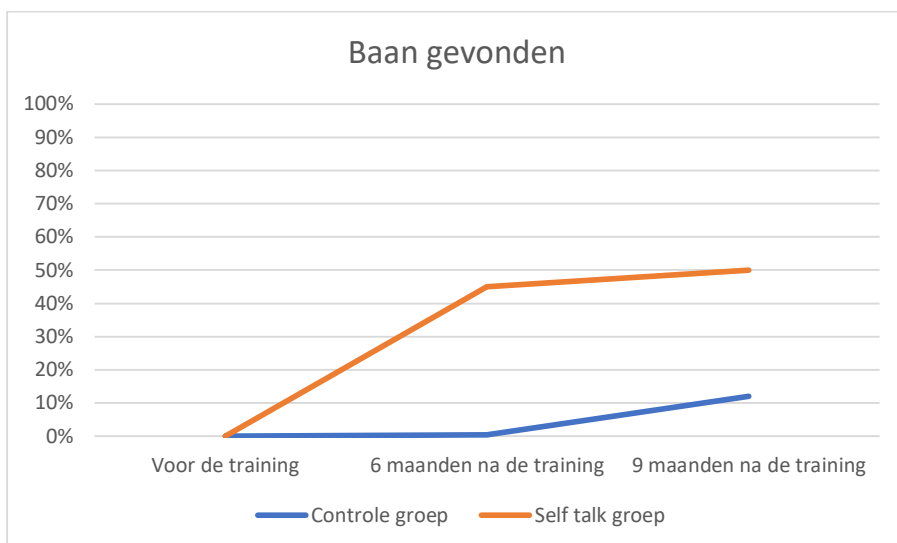
Acht maanden voor de training is een vrouw gestopt met werk zoeken. Ze bekijkt geen advertenties meer en doet niet meer aan netwerken. Ze wil eerst niet meedoen aan het programma, maar belooft uiteindelijk dat ze zal proberen naar de eerste bijeenkomst te komen. Uiteindelijk volgt ze het hele programma. Tijdens de training gaat ze weer actief op zoek: ze bekijkt advertenties en stuurt haar cv op naar verschillende werkgevers.

Binnen twee maanden krijgt ze een baan aangeboden. Die is onder haar niveau, maar ze accepteert de baan toch, omdat ze die als springplank ziet naar iets beters.

Uit deze en andere voorbeelden blijkt dat deelnemers aan de self-talkgroep hun gedrag en uiterlijk wel degelijk hebben veranderd. Een training positieve self-talk leidt dus tot ander gedrag.

Werk

De laatste vraag is natuurlijk: leiden de verschillen in vertrouwen in eigen kunnen en gedrag ook tot een nieuwe baan? Het antwoord daarop is: ja. Zes maanden na de training heeft 0% van de controlegroep een baan, tegenover 45% van de self-talkgroep (Figuur 3). Sommige managers hebben werk gevonden in hun oorspronkelijke



Figuur 3. Baan gevonden (controlegroep versus self-talkgroep)

branche, anderen in een verwante branche en sommigen in een geheel nieuwe branche. Ze rapporteren allemaal dat ze veel van hun bestaande vaardigheden kunnen gebruiken in hun nieuwe baan. Drie managers verdienen 10% meer dan voordien, vijf managers hebben hetzelfde salaris gehouden en twee verdienen 10% minder.

Een training positieve self-talk leidt dus tot ander gedrag.

Negen maanden na de training is dit beeld nagenoeg onveranderd. Dan heeft 12% van de controlegroep een baan gevonden tegenover 50% van de self-talk-groep. Alles bij elkaar lijkt het er dus op dat de training een groot verschil maakt.

Wat kun je hiermee als trainer?

Een training positieve self-talk lijkt dus een prima aanvulling op een normale training als de deelnemers naderhand last blijven houden van negatieve gedachten. Door die negatieve gedachten durven ze hun nieuwe vaardigheden niet te gebruiken in de praktijk. Maar na een aanvullende training positieve self-talk stijgt hun vertrouwen in eigen kunnen en durven ze hun nieuwe vaardigheden wel te gebruiken. Daardoor ervaren ze succes en komen ze in een successpiraal terecht.

In hun onderzoek laten Millman en Latham zien dat zo'n training positieve self-talk werkt bij werklozen die wel een training hebben gehad in werk zoeken, maar toch last blijven houden van negatieve

gedachten. Maar dat zijn niet de enige trainingen waarna deelnemers last kunnen blijven houden van onzekerheid en twijfel. Deelnemers kunnen na allerlei trainingen het gevoel blijven houden dat het hen nooit gaat lukken: die presentatie blijft te eng, nee zeggen te risicovol en op jouw LinkedIn-posts zit echt niemand te wachten. Zodra je dit merkt bij je deelnemers kan het de moeite lonen om na de vaardigheden ook positieve self-talk aan te leren. Dat kost wel meer tijd, maar het levert ook veel op, want zo krijg je je deelnemers alsnog in een successpiraal. En daarmee betaalt de aanvullende training zich dubbel en dwars terug. De deelnemers die eerst weinig toepassen, gaan er nu echt mee aan de slag en krijgen resultaat. ♦

Referenties

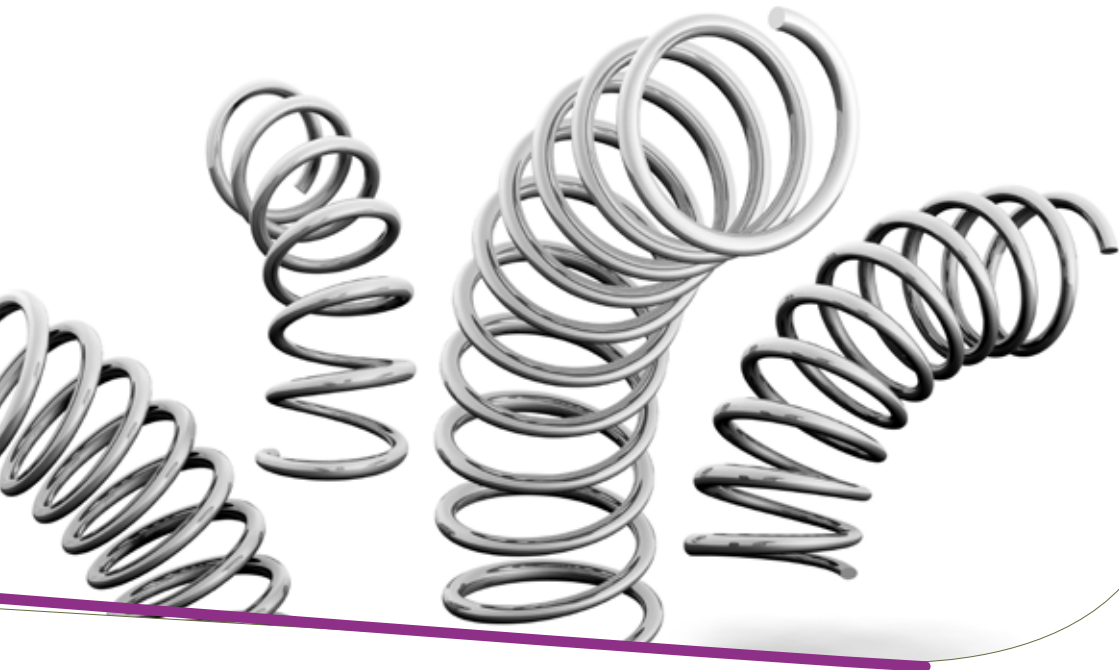
- Latham, G.P., & Budworth, M.-H. (2006). The effect of training in verbal self-guidance on the self-efficacy and performance of Native North Americans in the selection interview. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 516-523.
- Millman, Z., & Latham, G.P. (2012). Increasing reemployment through training in verbal self-guidance. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 94-104). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yanar, B., Budworth, M.H., & Latham, G.P. (2009). The effect of verbal self-guidance training for overcoming employment barriers: A study of Turkish women. *Applied Psychology*, 58(4), 586-601.



Karin de Galan werkt al ruim 30 jaar als trainer. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en heeft een eigen didactisch model ontwikkeld. De Galan is oprichter van de School voor Training. www.schoolvoortraining.nl



Peter Baggen is filosoof en sociaal wetenschapper. In eerdere functies was hij onderzoeker en strategisch beleidsadviseur. Sinds 2008 werkt hij bij de School voor Training.



In gesprek met Richard de Hoop

"Ik kan het niet alleen"

Auteur: **Jan Arnaud Ruiter**

Richard de Hoop sprak tijdens het HRD-congres *Liefde voor leren* vol vuur over veerkracht en samenwerken. Op de dag van Keti Koti, een voor velen emotionele dag, sprak ik De Hoop in eigen habitat in Limburg. Het werd een mooi gesprek over veerkracht, passie, emotie, muziek en samen – zoals Huub van der Lubbe van De Dijk al zong: "Ik kan het niet alleen."

Richard wij hebben elkaar ontmoet tijdens het TvOO congres, waar je een keynote verzorgde waar de emoties vanaf spatten. Veel lezers zullen dat zich nog herinneren. Daar nam je ons mee in jouw verhaal en in het thema 'veerkracht'. Naast 'samenwerken' een rode draad in jouw werk?

"Jazeker! Het begon eigenlijk al vroeg, toen

ik in 1991 mijn eigen trainingsbureau had en mensen begon aan te nemen, allemaal kopietjes van mijzelf. Een bevriende psycholoog liet me kennismaken met Belbin rollen. Alleen die namen van de rollen die kon ik maar niet onthouden. Tot dat ik samen met een goede vriend, hij is professioneel muzikant op het

idee kwam om deze te vervangen door muziekinstrumenten en deze als metafoor gebruiken voor de verschillende rollen. Dat geeft een mooi herkenbaar beeld van de samenstelling van een team.”

En veerkracht?

“Ja, dat is eigenlijk pas gekomen na de dood van Sanne. In die tijd had je wel van veerkracht gehoord en zo, maar ja. Dat is echt, hè? Iedereen heeft data in zijn leven, maar 23 oktober 2015 dat is onze datum.”

Op 23 oktober 2015 kregen Richard's vrouw Jacqueline en hun dochter Sanne een auto-ongeluk. Sanne heeft dit niet overleefd en Jacqueline heeft nog lang moeten herstellen. Die datum veranderde alles voor Richard, Jacqueline en hun zoon Joris.

“Een van mijn eerste optredens daarna, begin december 2015 in het Beatrix Theater, kwam ik Niek van den Adel op het podium tegen. Niek was dagvoorzitter en heeft een dwarslaesie. En terwijl het publiek binnendruppelde raakten we aan de praat over mijn verhaal en wie ik ben. In die eerste tien minuten wisten we: wij worden vrienden voor het leven. Want we delen een geschiedenis. Hij heeft een ongeluk gekregen waardoor hij zijn leven anders heeft moeten inrichten. Dus dat thema veerkracht, dat werd van ons samen.”

“En ik hou er dan wel van om dingen wat verder uit te zoeken, dus veerkracht dat werd mijn thema. En veerkrachtdeskundige dat klinkt een beetje heftig, maar ik heb onlangs tijdens een leergang over veerkracht organiseren geleerd dat



Over Richard de Hoop...

Richard vroeg als klein manneke aan zijn moeder: “Mam, mag ik naar de popsterrenschool?” Toen al was hij gegrepen door de kracht van het woord en de kracht van muziek. Toen hij als ondernemer ontdekte dat de klank van succes gemaakt wordt door de juiste mix van medewerkers en hun teamtalenten was er geen houden meer aan. Hij begon het succesvol samenwerken in een team te vergelijken met het harmonische samenspel in een orkest. Daarom is het ook niet verwonderlijk dat juist de combinatie van muziek en jarenlange ervaring als ondernemer en trainer zijn optreden tot een unieke ervaring maakt. Na de levensbeving op 23 oktober 2015 is hij zich gaan verdiepen in het thema veerkracht. Dit thema heeft hij uitgewerkt in zijn presentatie *Van klassiek naar jamming*, waarin hij de belangrijkste facetten van veerkracht op muzikale wijze laat doorklinken. www.richarddehoop.nl

veerkracht op een breder vlak moet worden neergezet dan alleen dat mentale stuk waar zoveel aandacht naartoe gaat.”

Is veerkracht te trainen?

“Kijk, wat je enigszins kan voorbereiden is zijn enigszins voorspelbare gebeurtenissen, bijvoorbeeld bij een bepaalde doelgroep. Neem nu een callcenter waarin de verbale agressie toeneemt. Dat kan veel impact hebben op de mensen die daar werken. En dat is wel enigszins te trainen.”

“Veerkracht is eigenlijk niet meer en niet minder dan jezelf weer een beetje ruimte geven om in een oplossing te gaan denken.”

“Bij veerkracht gaat het vaak over levensbevingen, dingen die je gewoon echt niet zag aankomen. Je wordt verkracht, je wordt beroofd, je wordt verlaten je, nou ja, je verliest een dierbare. Allemaal dingen die je niet had verwacht. Ja, ga je daar maar eens op voorbereiden. Ga dat maar eens trainen.”

Is het dan zo dat voorbereiden bijna niet kan, maar als het eenmaal gebeurd is, dat je er wel mee kan leren omgaan?

“Ja en ook dat is verschrikkelijk moeilijk, want het is zo complex. De mens is zo complex. En als we het dan over emoties hebben... emotie voor mij is bewegen.

Wat beweegt jou om het uit de weg te gaan, of om er vol in te gaan staan? Op het moment dat die politieagent tegen me zei: ‘Je dochter leeft niet meer’, blokkeerde ik vol-ledig. Ik was op dat moment vol met ledigheid, dat weet ik wel, Het was er was een soort van vacuüm.”

“Dan heb je anderen nodig. Zeker als je terugkijkt dan zijn er allerlei momenten geweest dat anderen een belangrijke rol hebben gespeeld. Als de kanjers in het ziekenhuis anders hadden gereageerd en niet alles op alles hadden gezet om Sanne bij Jacqueline in het ziekenhuis te krijgen, dan was de hele verwerking daarna anders en nog veel moeilijker geweest.”

“Veerkracht is eigenlijk niet meer en niet minder dan jezelf weer een beetje ruimte geven om in een oplossing te gaan denken.”

Je ontmoet veel emotie als jij op het podium staat en jouw tragische ervaring deelt. Hoe ga je daarmee om?

“Nou ja, ik zie natuurlijk dingen gebeuren. Ik zie mensen snotteren, ik zie mensen wegstaren. Ik zie mensen gaan staren, weet je wel zo van ik wil even niks voelen. Ik zie mensen die enorm gaan meeleven. En ook zeker wel reacties van ‘nou, moet dit nu?’”

Je ziet het. Voel je het ook, neem je het over?

“Nee dat neem ik niet over. Als spreker heb je verhalen, hartstikke leuk, maar je hebt ook een boodschap, een doel. En die moet je niet uit het oog verliezen. Ik moet natuurlijk wel meebewegen met de zaal, dat is iets anders, maar het verhaal dat ik vertel, daar komt een boodschap achteraan. Ik moet niet zielig gevonden worden. Kijk, je krijgt een veelheid aan reacties, maar uiteindelijk is dit verhaal ook

maar een ingrediënt in de hele soep die je wil opdienen. En ik wil dus die soep niet uit het oog verliezen.”

Hoe noem jij je soep? Wat is je uiteindelijke doel of boodschap van je voorstelling?

“Mijn boodschap is:

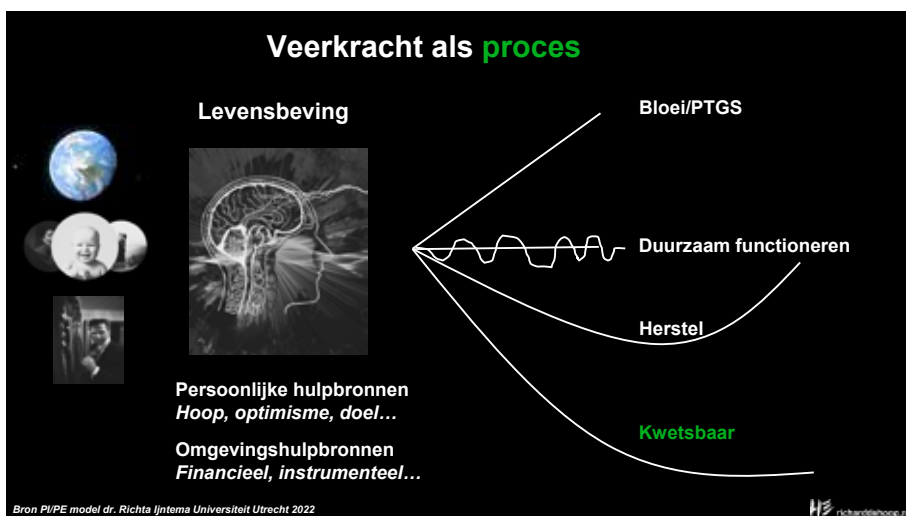
- Wat er ook gebeurt, je kan het aan.
- Wat er ook gebeurt, je kan het niet alleen aan, je hebt andere mensen nodig.
- En wat we ook gebeurt, Je moet dingen organiseren.”

Dus het heeft ook met een organisatie te maken?

“Wat hierbij helpt is het model van Richta IJntema (2020). Dat bepaalt hoe je omgaat met een beving. Maar ook kan een beving jouw beeld van de wereld of van anderen volledig veranderen.”

“Na een levensbeving verkleuren die drie beelden; je kijk op de wereld, anderen en jezelf verandert. De impact kan zo heftig zijn, dat het je zwart voor de ogen ziet en je beeld van jezelf en anderen totaal omslaat. Je voelt je heel kwetsbaar. Sommige mensen ervaren een tijdelijke dip en herstellen wonderwel. Anderen gaan ‘gewoon’ weer duurzaam verder en je hebt mensen die er nog beter uitkomen. Dat noemen we posttraumatische groei.”

“Het proces gaat twee kanten op. Want het heeft te maken met je persoonlijke hulpbronnen: Heb ik doelen in mijn leven? Ben ik gezond? Durf ik op verschillende manieren te denken? Heb ik ook financiële middelen? En je omgevingshulpbronnen, want in hoeverre helpt je omgeving mee? En dat is weer van invloed, vaak onbewust, op de beelden van de wereld, anderen en jezelf.”



Figuur 1. Veerkracht als proces naar PePi-model (IJntema, 2020)

“Dat model van die drie beelden kun je ook over organisaties leggen. Zo is momenteel het agile werken in trek. Als je de strategische keuze maakt om op deze manier te gaan werken, dan is het handig om bij de mensen op wie deze verandering betrekking heeft na te vragen wat hun zelfbeeld is ten aanzien van agile, wat hun het beeld is van anderen aangaande agile, en hoe hun wereldbeeld rondom agile eruitziet. Hun beeld van, en ervaring met agile geeft je een aardig inzicht in de slagingskans van deze organisatieverandering.”

*De mens is zo complex.
En als we het dan over
emoties hebben... emotie
voor mij is bewegen.*

Kan je ons met deze inzichten helpen met praktische tips, in de organisaties waar we werken? Wellicht om de veerkracht van de organisatie als geheel te vergroten?

“Het zou helpen als L&D'ers voorafgaand aan de implementatie van een nieuwe strategie of werkwijze nagaan met welke bril medewerkers kijken: welk beelden hebben zij in relatie tot deze verandering van zichzelf, anderen en de wereld? Er is op zich niks goed of fout aan agile werken, niks goed of fout aan zelfsturende teams, noem maar op. Het gaat er alleen om:

helpt het ons? Gaat het ons helpen zoals wij samen leven, zoals wij kijken? We betrekken de context er vaak te weinig bij. Dan is het zelfbeeld van de CEO, of van een managementteam bepalend voor wat we gaan doen, maar dan missen we het hele beeld en de omgeving die zo van invloed is.”

Je gebruikt veel muziek in jouw werk. Muziek is emotie toch?

“Oh ja zeker! Onze oren hebben een hele basale verbinding met ons brein. Muziek is universeel. Een akkoord heeft blijkbaar over de hele wereld, ook bij mensen die nog nooit muziek hebben gehoord, dezelfde reactie. We reageren overal bijna hetzelfde op bijvoorbeeld mineurakkoorden. En het mooie is, er is dus geen cultuur op deze planeet die niet muziek als een uitingsvorm kent. In iedere cultuur neemt muziek een prominente plaats in.”

Ten slotte, ben je uiteindelijk zelf in het vierde stadium terechtgekomen, die van posttraumatische groei?

“Of ik echt ben gegroeid, vind ik lastig. Het is niet zo dat ik mijn leven totaal heb omgegooid. Ik gebruik de tragische gebeurtenis nu wel in mijn werk, maar ik gebruikte altijd mijn ervaringen in mijn werk. Wel gebeurt dat nu met een diepere laag, dat had ik anders nooit gekund. Ik ben in elk geval niet meer teruggeveerd naar de Richard van voor 23 oktober. Ik ben teruggeveerd in een iets andere Richard en in de drie bolletjes is wel degelijk wat veranderd, ja.” ♦

Jan Arnoud Ruiter is redactielid van TvOO.

Emoties en leren

Auteur: **Ad Vingerhoets**

Dagelijks ervaren we een grote variëteit aan emoties. Soms is het niet meer dan een grappige opmerking van een kind die, heel terloops, een glimlach opwekt. Maar het kan ook gaan om grote woede, omdat je je zo onrechtvaardig behandeld voelt, die nog uren blijft voortwoekeren.

En ondertussen, horen we muziek die nostalgie opwekt en krijg je een telefoontje van een oude vriendin die onverwacht op bezoek komt, waardoor je weer voor heel even vrolijk bent. Vervolgens ga je boodschappen doen om een lekker gerecht te maken en zorgt het lege vak van een essentieel onderdeel van het recept voor een teleurstelling. Zo kabbelt ons leven voort met steeds wisselende emoties, zowel qua aard als intensiteit. Emoties zijn dus een wezenlijk onderdeel van ons alledaagse leven.



Wat is of zijn nu eigenlijk de functie(s) van emoties? Waarom hebben we ze? Sinds oudsher wordt daar heel verschillend over gedacht. Nog steeds zien velen emoties als de tegenhanger van de ratio. Ze verstoren ons denken en staan rationeel handelen in de weg. Maar die visie is inmiddels wel achterhaald. Dat laat onverlet dat er nog steeds veel verschillende opvattingen zijn over wat emoties zijn en wat ze voor ons betekenen.

De functie van emoties ligt voor mij in het motiveren of aanzetten tot bepaald gedrag en het faciliteren van dat gedrag.

Ik kijk vooral uit een evolutionair psychologisch perspectief naar emoties. Heel simpel gesteld is het basisidee dan dat elke emotie ons voordeel oplevert (of ooit tijdens onze evolutionaire ontwikkeling heeft opgeleverd), anders zou die emotie in de loop der evolutie wel uitgeselecteerd zijn. De functie van emoties ligt voor mij in het motiveren of aanzetten tot bepaald gedrag en het faciliteren van dat gedrag met aanpassingen in ons fysiologisch en/of cognitief functioneren, zodat we ons optimaal kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden, uitdagingen en bedreigingen. Maar eerst nog even aandacht voor wat emoties zijn.

Meer dan gevoelens

Veel mensen beschouwen de term 'emoties' als een synoniem voor gevoelens. Maar dat is niet juist. Emoties zijn veel meer

dan gevoelens. Emoties gaan immers ook vrijwel altijd gepaard met bepaalde gedragsintenties, veranderingen in je fysiologisch functioneren, en in je cognitieve processen (geheugen, denkprocessen, enzovoort). Een paar voorbeelden ter illustratie: bij angst gaat het niet alleen om dat gevoel, maar in essentie om de aanzet bepaalde situaties te vermijden, om weg te vluchten. En het heeft een zodanige invloed op je geheugen dat de kans dat het je nog een keer overkomt kleiner wordt. Voorts vinden er zodanige lichamelijke veranderingen plaats (hogere hartslag en bloeddruk, bloed gaat van ingewanden naar spieren, er wordt extra energie aangemaakt, enzovoort) dat je optimaal bent voorbereid op actie: of hard wegrennen of verzet plegen of vechten. Wanneer je verdrietig bent zie je in veel opzichten het tegengestelde. De passiviteit overheerst, je spaart je energie tot op een later moment, maar deze emotie faciliteert wel bepaalde denkprocessen. Als je kritisch op een situatie moet reflecteren, dan is een beetje somberheid je beste vriend. In die toestand ben je namelijk minder kwetsbaar voor allerlei foute redeneringen, je bent meer realistisch in je oordelen, je neemt minder risico's en je laat je minder beïnvloeden door vooroordelen. Dat is dan weer heel anders dan vrolijkheid. Dan ben je vaak geneigd om te optimistisch te zijn, meer risico's te nemen, maar tegelijkertijd ben je in je denken dan wel creatiever. Dus is het slim om mensen voorafgaand aan brainstormsessies over nieuwe ideeën en innovatieve zaken juist in een heel vrolijke stemming te brengen.

Zo vervullen emoties belangrijke rollen en helpen ze ons om te overleven en niet ziek te worden, om ons succesvol voort te planten, om ons psychisch gezond te houden en ons

te ontplooiën, om erbij te kunnen horen, een partner te hebben, onderdeel te zijn van een vriendengroep, en goed met collega's te kunnen accorderen. Ze dragen eraan bij dat je gerespecteerd wordt en dat anderen om je geven, en zelfs om je in te zetten voor de mensheid en een betere wereld. De emoties sturen je daar als het ware om het juiste gedrag en de optimale veranderingen in fysiologisch functioneren en cognities in gang te zetten (Figuur 1).

Emoties en leren

De relatie tussen emoties en leren betreft een complexe materie: welke emotie onderzoek je en om welk aspect van leren gaat het? Daarnaast staan ze in verschillende relaties tot elkaar. Het makkelijkste voorbeeld zijn natuurlijk de

emoties die het gevolg zijn van succesvol leren of juist van falen. Succesvol leren of het verwerven van een nieuwe vaardigheid leidt in de regel tot positieve emoties als vreugde of trots, terwijl falen juist emoties als teleurstelling, frustratie, maar ook woede en schaamte kan opwekken. Verder nog interessant om hier te noemen zijn geanticipeerde emoties, waarvan in recent onderzoek is aangetoond dat ze ook heel erg belangrijk kunnen zijn. Met name geanticipeerde spijt of schuldgevoelens hebben dat vermogen. Hetzelfde is voorstelbaar als het gaat om geanticipeerde schaamte, trots of vreugde, maar daar is nog geen onderzoek naar gedaan.

Een interessanter vraag is natuurlijk of en zo ja hoe emoties het leerproces kunnen

Emotie	Reactie	Gevolg
Angst	fysiologische aanpassingen om snel weg te rennen	minder kans op verwonding, meer kans op overleving
Walging	vermijden van plekken en situaties met grote kans op blootstelling aan ziekteverwekkers	minder kans om ziek te worden
Lust	seksuele activiteit	meer kans op voortplanting
Nostalgie	opwekken herinneringen aan fijne momenten in het verleden toen het goed ging	meer kans dat je je beter voelt
Schuldgevoel	je gedraagt je nederig, spant je in om je fout goed te maken	meer kans dat mensen je vergeven en willen je weer opnemen in hun netwerk en je respecteren
Ontroering	je beseft het belang van, bijvoorbeeld, pro sociaal gedrag	meer kans dat je zelf altruïstisch gedrag gaat vertonen

Figuur 1. Hoe emotie bijdraagt aan welzijn en ons sociaal en moreel functioneren stuurt

beïnvloeden. Is het zo dat je er goed aan doet om je studenten in een vrolijke bui te brengen om het leren te stimuleren of juist alles moet doen om een sombere bui of schaamte tegen te gaan, om de leerprocessen niet te hinderen. Is het werkelijk zo dat – wat je soms hoort – met name negatieve emoties er de reden van zijn dat veel studenten niet eruit halen wat er in zit, bijvoorbeeld omdat ze motivatieproblemen hebben?

Helaas zijn er geen simpele antwoorden. De werkelijkheid is als bijna altijd weer net iets ingewikkelder. Bij leren zijn aandacht en motivatie belangrijke factoren. En dus moet je je bewust zijn van de effecten van emoties op juist deze aspecten. En, om het nog ingewikkelder te maken, het maakt dan juist uit waardoor de betreffende emotie is uitgelokt. Concreet: als je met je leerstof positieve emoties uitlokt, dan zal dat de aandacht voor de lesstof verhogen en de motivatie om met de stof bezig te zijn ook doen toenemen. Maar als diezelfde emoties worden opgewekt door iets van buiten de lesstof, dan zal het alleen maar interfereren met het leerproces, omdat het de aandacht afleidt en de motivatie voor het leren serieus bedreigt. Je moet je als leraar en trainer dus altijd bewust zijn van het feit dat je met je lesstof en boodschap moet concurreren met tal van andere voor de student en medewerker interessante en dus afleidende zaken.

Bijvoorbeeld, als je als leraar Engels je studenten wilt motiveren is het dus wellicht slimmer om (mede) gebruik te maken van populaire Engelstalige liedjes en ze die laten vertalen dan uitsluitend 'saai' krantenartikelen, die te ver afstaan van waar jongeren in die levensfase in

geïnteresseerd zijn. Want desinteresse en verveling zijn natuurlijk fruikend voor het leerproces. Maar dat geldt ook voor positieve gevoelsgesteldheden als opluchting of ontspanning. Kortom, de uitdaging voor de leraar is om heel specifiek taak-gerelateerde positieve emoties op te wekken bij de studenten.

Voor negatieve emoties geldt feitelijk hetzelfde als voor positieve emoties. Ook hier moet steeds weer voor elke emotie apart bekeken of, en zo ja onder welke voorwaarden, de betreffende emotie een negatieve dan wel positieve invloed heeft op zaken als aandacht en motivatie. Zo kan de angst om te falen in bepaalde gevallen ook juist heel stimulerend werken. En boven noemde ik al geanticipeerde spijt en schaamte.

Trainbaar

Emoties kunnen ook het onderwerp van leren betreffen. Begin jaren negentig van de vorige eeuw werd het begrip 'emotionele intelligentie' (EI) geïntroduceerd. Als je daarover las in de populaire pers, dan kreeg het belang daarvan welhaast mythische proporties. Het zou veel belangrijker zijn voor je welbevinden en carrière dan onze cognitieve intelligentie. En het mooie was ook – zo moesten we geloven – dat het relatief makkelijk trainbaar was. Kortom, een workshop van een dag of zo en je zat wat dat betreft op niveau en kon je er op allerlei gebieden je voordeel mee doen. Inmiddels zijn er twee belangrijke ontwikkelingen geweest. Sommigen hebben het concept met van alles uitgebreid (bijvoorbeeld stressmanagement) tot een soort EI 2.0 met nog steeds allerlei mooie verhalen. Daarentegen zijn er tal van onderzoeken gekomen met het oorspronkelijke concept

(hoewel gemeten met fundamenteel verschillende meetmethodes) die minder spectaculaire resultaten laten zien, maar nog steeds aantonen dat EI een belangrijke factor is als het gaat om bijvoorbeeld leiderschapscompetentie en dat soort zaken. Een paar concrete voorbeelden: chirurgen met een hoge EI hebben aantoonbaar betere leiderschapskwaliteiten, niet-technische beroepsvaardigheden, minder stress, en beleven meer plezier aan hun werk, hetgeen ook tot uiting komt in een betere arts-patiëntrelatie en betere zorg. Verder is gevonden dat het belangrijk is dat verpleegkundestudenten hier ook in geschoold worden. Er zijn zelfs aanwijzingen dat topsporters met een hoog EI beter presteren. En tal van onderzoeken naar de relatie tussen EI en leiderschapskwaliteiten – hoe gebrekkig soms ook – laten tezamen toch ook wel een beeld zien dat EI voor leiders een zeer gewenste eigenschap is.

Meer algemeen is er een verband gevonden tussen EI en tevredenheid met het werk. Aan de andere kant zijn er recent overigens ook wel aanwijzingen gevonden dat EI een donkere kant kan hebben. Bijvoorbeeld, omdat het je zeer kan helpen om anderen te manipuleren en er zijn aanwijzingen dat personen met chronische stress en een hoog EI meer last kunnen krijgen van stresssymptomen.

Aspecten

Wat is EI precies? Traditioneel worden bij EI vier aspecten onderscheiden: (1) waarnemen: het herkennen van emoties bij jezelf en bij anderen; (2) begrijpen: beseffen hoe en waarom eenzelfde gebeurtenis bij jezelf heel andere emoties kan oproepen dan bij anderen; (3) gebruiken: het kunnen aanwenden van emoties op een positieve en productieve manier; en (4) beheersen: ik ben de baas over mijn emoties, niet andersom.



De vraag is natuurlijk in hoeverre al die vier componenten trainbaar zijn. Ik denk dat er goede redenen zijn om aan te nemen dat dat sterk verschilt per component. Gaat het om de eerste component (het herkennen van emoties bij anderen en bij jezelf), dan zou dat voor sommigen wel eens heel lastig kunnen zijn. Er is namelijk een samenhang met persoonskenmerken als alexithymie en autisme. Alexithymie betekent letterlijk 'het gemoed niet kunnen lezen', hetgeen impliceert dat deze mensen alleen maar een soort diffuse opwindning ervaren als er iets gebeurt, maar niet weten of ze zich boos, blij, verdrietig of angstig voelen. En ze zijn ook niet goed in staat om bij anderen te herkennen welke emoties ze ervaren. Datzelfde geldt voor mensen met autisme. Ook die hebben moeite met het interpreteren van emotionele expressies, met als gevolg dat ze niet doorhebben dat we iets op een zodanig cynische of komische manier kunnen zeggen, dat we juist het tegengestelde bedoelen. Dat is dan heel verwarrend voor deze mensen. Het begrijpen van emoties, de tweede component, is wellicht makkelijker aan te leren, door gebruik te maken van simpele, voor zichzelf sprekende voorbeelden. Vrijwel iedereen begrijpt dat een objectief feit als een uitslag van een sportwedstrijd (bijvoorbeeld Feijenoord - PSV: 2 - 3) bij de supporters van Feijenoord heel andere emoties opwekt dan bij de PSV-aanhangers. En we weten ook dat de ene persoon van andere vrijetijdsactiviteiten (bijvoorbeeld diepzeeduiken of bergbeklimmen) houdt, omdat die andere emoties opwekken, dan een ander (die graag kerken of musea bezoekt). Ook wat betreft het gebruiken van emoties is het mogelijk om bepaalde kennis te verwerven. Het eerdergenoemde voorbeeld dat je in een sombere bui beter

kunt reflecteren en analyseren, terwijl je in een vrolijke bui creatiever bent en dus makkelijker met innovatieve en creatieve oplossingen voor een probleem kunt komen, is daarvan een voorbeeld. Een ander voorbeeld is de slimme truc van vliegmaatschappijen om je de keuze te geven om met een kleine bijdrage voor het planten van bossen, je schuldgevoel om te gaan vliegen te reduceren. De vierde component, het beheersen van emoties, is dan weer een stuk ingewikkelder. Er is in de bevolking een substantiële minderheid die grote problemen heeft met woedebeheersing en/of, zoals recent bleek bij *The Voice* en de nasleep ervan, het omgaan met lustgevoelens. En bij weer anderen, gaat het om een verlamdende angst die men de baas moet worden. In al deze gevallen volstaat een simpele training niet, maar moet er zwaarder geschut in worden gezet om die personen weer de controle over hun emoties, en daardoor ook weer over hun leven, te laten krijgen.

Revolutie

Maar uiteraard kan psycho-educatie over emoties daarbij ook een belangrijke rol spelen. Een voorbeeld dat mezelf erg aanspreekt is het tweedrempel-model van woede (Figuur 2) van de organisatiepsychologen Deanna Geddes and Ronda Roberts Callister. In dit model wordt inzichtelijk gemaakt dat, wanneer mensen (in een organisatie, maar dat is makkelijk te generaliseren naar de maatschappij) boosheid ervaren, ze die boosheid kunnen onderdrukken, of die alleen maar gaan uiten bij mensen die er niets mee kunnen (hun partner, vrienden, in het café), met als gevolg dat er niets aan het probleem gedaan wordt, omdat juist degenen die iets aan het probleem zouden kunnen doen er niet van

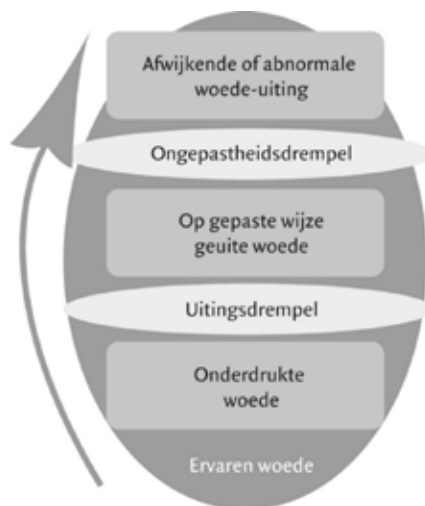
op de hoogte zijn. Maar het kan ook dat ze hun boosheid wel op de goede plek, bij de bevoegde instanties, gaan uiten. Dat kan men doen op een gepaste manier, of op een ongepaste manier, bijvoorbeeld met vloeken, slaande deuren en agressie. Hoe men die boosheid uit zal vervolgens effect hebben op hoe er gereageerd wordt. Iemand die op een gepaste manier blijkt geeft van zijn boosheid en verontwaardiging zal in de regel meer gedaan krijgen dan iemand die zichzelf niet in de hand heeft. Juist zulke excessieve manieren om boosheid te uiten leiden ertoe dat men niet met de persoon in kwestie in gesprek wil omdat men zich niet wil laten intimideren en manipuleren en dat degene ook gediskwalificeerd wordt als iemand die niet fris onder de pet is. En dat lijkt iets wat tegenwoordig in toenemende mate niet begrepen wordt. Gepaste boosheid en verontwaardiging zijn enorm belangrijk. Ze hebben veel goeds gebracht, ze zetten iets in beweging en het kan zelfs revoluties in gang zetten. Natuurlijk ervoeren mensen als Ghandi, Maarten Luther King, en Nelson Mandela ook een grote woede, maar hun kracht zat hem juist in hun geweldloosheid, waardoor ze zoveel bereikt hebben.

Tot slot

Kortom, emoties kunnen het gevolg zijn van



Foto: Maurice van den Bosch



Figuur 2. Tweedrempel-model van woede

succesvol leren of van falen, ze kunnen het leren bevorderen of juist in de weg staan en er valt heel veel te leren over emoties en hoe je daar je voordeel mee kunt doen. En bij dat alles moeten we natuurlijk ook niet vergeten dat een wereld zonder emoties vooral ook saai zou zijn, maar ook wel unheimisch. Stel je voor dat je ieder ander mens evenzeer (of eigenlijk dus niet) zou liefhebben en dat het verlies van wie dan ook geen verdriet zou opwekken. Positief of negatief: emoties kruiden ons leven, ze zorgen ervoor dat we het leven waard zien om geleefd te worden. ♦

Ad Vingerhoets is emeritus hoogleraar Emoties en welbevinden van Tilburg University. Zijn expertise ligt op het terrein van stress, kwaliteit van leven, en emoties. Hij verwierf met name grote bekendheid met zijn onderzoek naar vrijetijdsziekte, heimwee en nostalgie, maar vooral de functie van huilen. Vorig jaar verscheen zijn boek *De emotionele mens*. www.advingerhoets.com



Schaamte als krachtbron voor ontwikkeling

Auteur: **Aukje Nauta**

Wat is de dieperliggende reden dat mensen in organisaties niet altijd tot wasdom komen? Dit zou wel eens te maken kunnen hebben met... schaamte. Als je je schaamt, denk je slecht over jezelf. Dan wil je je verbergen en ben je geneigd te 'doen alsof'. Maar wat als mensen schaamte als bevrijdend zouden ervaren? Als heuse krachtbron? Voor ontwikkeling van zichzelf en de organisatie? Dat mensen zich schamen, bewijst immers dat ze graag beter willen zijn. In dit artikel beschrijf ik hoe we in organisaties schaamte kunnen leren herkennen en uiten, zodat mens en organisatie dankzij schaamte-ervaringen niet zwakker, maar juist sterker en in moreel opzicht beter kunnen worden.

Hans

Hans is een man van 58 jaar, vrachtwagenchauffeur, met een kleinzoon van vijf aan wie hij regelmatig voorleest. Hans werkt al jaren voor dezelfde baas, en geldt als een loyale medewerker. Tot voor kort. De laatste tijd gaat het op zijn werk niet goed. In de cabine van zijn vrachtwagen moet binnenkort een boordcomputer worden geïnstalleerd. Hans is daar boos over. Hij klaagt erover tegen zijn collega's, zijn baas, zelfs tegen de ondernemingsraad. Niemand begrijpt waarom. Hans draait zo door, dat hij zich ziekmeldt. En zo belandt hij bij de huisarts. Daar doet Hans voor het eerst van zijn leven een onthulling. Zelfs zijn vrouw weet er niet van. Hij zegt: "Ik kan niet lezen en schrijven." Dat is waarom hij die boordcomputer niet wil. Hans leest zijn kleinzoon ook niet echt voor: hij verzint praatjes bij de plaatjes. Dus wat is de reden dat Hans vastloopt? Schaamte. De schaamte niet te kunnen lezen en schrijven.

Schaamte

Op het werk speelt schaamte vaker een rol dan je denkt. Bij vrijwel iedereen; ook bij mij. Vier jaar lang was ik kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER), waar vaak ingewikkelde discussies plaatsvonden over prangende sociaal-economische kwesties. Zo herinner ik me een discussie over het pensioenstelsel. Iemand had het over de macrostabile discontovoet. Ik had geen idee wat dat was. En durfde het niet

te vragen. Uit angst door de mand te vallen. Dit heet ook wel het 'impostorsyndroom'. Dat is dat je bang bent om als dom over te komen, dat mensen doorkrijgen dat je niks weet en niks kan. De kern van dit syndroom is schaamte. Vaak laten we ons door schaamte kleinmaken. We stoppen het weg, verbergen ons. Maar dat is naar mijn overtuiging een gemiste kans. Schaamte kan ons juist beter maken en doen groeien.

Bronnen

Schaamte kan overal over gaan. Je kunt je bijvoorbeeld schamen voor je laaggeletterdheid. Of voor je uiterlijk: je vindt jezelf te dik of te dun. Of voor je gebrek aan succes. Zelf schaam ik me bijvoorbeeld voor mijn h-index, een maat voor hoe vaak je wetenschappelijke publicaties worden geciteerd. Die van succesvolle wetenschappers is vaak wel 100. Die van mij? 27.

Blunders zijn ook vaak een bron van schaamte. Samen met *Psychologie Magazine* deed ik er onderzoek naar; aan 900 lezers vroeg ik voor welke blunders men zich zou schamen. Bijvoorbeeld dat je struikelt in een drukke winkelstraat en languit gaat. 35% zou zich dan erg schamen. Of dat je aan iemand met een buikje vraagt: "Ben je zwanger?"; en het blijkt niet zo te zijn. 85% zou dat heel schaamtevol vinden. De ergste blunder, waar 89% zich voor zou schamen, was deze: Je verstuurt een appje. Zodra de vinkjes blauw zijn, ontdek je dat je het niet naar je nieuwe vriend(in) hebt gestuurd, maar naar een zakelijk contact. De inhoud van het appje? De uitslag van een soa-test. Nou ken ik iemand die dit is overkomen. Dat ben ikzelf.

Kernvraag

Als je kijkt naar onderzoek over bevoegenheid en werkenergie en wat daarbij in de weg staat, dan worden vaak zaken genoemd als werkdruk, bureaucratie en een autoritaire baas. Maar wat vrijwel nooit wordt genoemd is schaamte. Dat is best vreemd. Want wat ervaren mensen die het tegenovergestelde van bevoegen zijn, die kampen met burn-outklachten? Gevoelens van uitputting, incompetentie en vervreemding. Grote kans dat deze gevoelens gepaard gaan met schaamte. Immers, je voldoet niet aan de norm van een soepel functionerende medewerker. Naar mijn overtuiging is schaamte op het werk tot nu toe onderbelicht gebleven.

Toch wil ik schaamte niet belichten als iets dat alleen maar negatief is. Schaamte kan naar mijn overtuiging een krachtbron zijn. Een motor voor positieve verandering in organisaties. Mits we er goed mee omgaan. De kernvraag in dit artikel is: hoe kunnen we schaamte benutten als krachtbron voor meer werkenergie?

Missie

Waarom die nadruk op schaamte? Al decennia hou ik me bezig met onderzoek

Schaamte kan naar mijn overtuiging een krachtbron zijn.

en advies over duurzame inzetbaarheid. Dat is dat mensen vitaal zijn, vakkundig, en zich voortdurend ontwikkelen. In al die jaren heb ik ontdekt dat daarvoor een ding cruciaal is: een open gesprek. Maar gesprekken zijn vaak niet open. In veel organisaties klagen mensen dat er geen aanspreekcultuur is. Dat mensen zich niet uitspreken. Terwijl je uitspreken enorm bevrijdend en inspirerend kan werken. Waarom doen we dat dan niet? Wat hierbij naar mijn stellige overtuiging een rol speelt, is schaamte. De schaamte dat je als medewerker niet zo vitaal en vakkundig bent als de werkgever van je verwacht. Dus het is schaamte die mensen indirect van hun werkenergie berooft.

Feitelijk ben ik op een missie. Dat drong vooral tot me door toen ik een Google Alert kreeg; een nieuwsmailtje over een zelf ingesteld thema, in mijn geval duurzame inzetbaarheid. Google Alert wees me op een krantenkop over iets wat 'voortaan duurzaam inzetbaar' was. Wat het was? Een gemaal uit 1879. Een gemeente en een waterschap hadden afgesproken om samen geld te steken in het onderhoud van een eeuwenoud gemaal. Zodat de 'duurzame inzetbaarheid' van het gemaal geborgd zou zijn. Dit illustreert wat er mis is met de term duurzame inzetbaarheid. Alsof de mens een waterpomp is. Door een term als 'duurzame inzetbaarheid' op mensen te plakken, maken we van de mens een machine, een productiemiddel.

Zolang we mensen op de werkvloer als productiemiddel beschouwen in plaats van als wezens van vlees en bloed met beperkingen, imperfecties en emoties, kunnen we onmogelijk verwachten dat gesprekken ooit open worden. Omdat

immers verwacht wordt dat mensen perfect draaiende machines zijn. En als ze dat niet zijn, dan lappen we ze op of kopen een nieuwe. Als ze maar doen wat het werk van ze vraagt. Steeds meer raak ik ervan overtuigd dat dit de wereld op z'n kop is. Dus het is mijn missie om de boel recht te zetten. Zodat we op het werk gewoon mens kunnen zijn, inclusief onze zwaktes, beperkingen en schaamte. Waardoor we niet langer de mens aanpassen aan het werk, maar het werk aan de mens.

Mis

Over wat goed en fout is qua werk worden veel cijfers verzameld, waaronder door Gallup, een Amerikaans onderzoeksbureau. Gallup vraagt mensen over de hele wereld hoe ze hun werk en leven ervaren. Bijvoorbeeld hoeveel levensenergie ze hebben. Dat hebben Nederlanders wel. Driekwart zit vol levensenergie. Alleen Finland, Denemarken en IJsland scoren hoger. Wereldwijd is het maar een derde.

Ook meet Gallup werkenergie (wat ze zelf *'employee engagement'* noemen), met een schaal van twaalf vragen, zoals 'Ik ben iedere dag in de gelegenheid om te kunnen doen waar ik het beste in ben', en 'Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien.' Deze schaal blijkt voorspellend voor prestaties en productiviteit. De Gallup-cijfers laten zien dat wereldwijd maar 21% van de werknemers veel werkenergie heeft. Maar in Nederland is het nog minder: 12%.

Oorzaak

Wat is de diepere oorzaak van dit gebrek aan werkenergie? Illustratief is een onderzoeksrapport over de

belastingdienst, gebaseerd op ruim honderd gesprekken met medewerkers. Daaruit blijkt dat medewerkers die lastige vragen van burgers moeten beantwoorden, er vaak niet voor zijn opgeleid. Velen hebben een flexcontract. Om toch hun werk te kunnen doen, werken ze met vaste werkinstructies, afvinklijsten en belscripts. Zulke banen heten ook wel *'scripted jobs'*. Als een medewerker dan toch met een schrijnende vraag van een burger bij zijn leidinggevende aanklopt, dan antwoordt die vaak: "Je moet je gewoon houden aan de regels."

Deze casus illustreert dat mensen op hun werk te vaak moeten doen alsof. Veel mensen kunnen op het werk niet hun eigen stem laten horen en hebben weinig taakautonomie. En dan durven velen ook nog eens hun privéproblemen niet te delen. Dit blijft niet zonder gevolgen; uit een meta-analyse van 57 wetenschappelijke studies met ruim 16.000 respondenten blijkt dat als medewerkers emotionele dissonantie ervaren – dat betekent dat je op het werk je ware gevoel niet kunt uiten – dan leidt dat tot emotionele uitputting. En de meest schadelijke vorm van doen alsof is die waaraan schaamte kleef.

Rol

Schaamte is een sociale, morele, pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie jij bent niet voldoet aan bepaalde normen. Schaamte ligt dichtbij schuld, maar is niet hetzelfde. Bij schuld voel je je slecht over je gedrag: "Ik heb iets slechts gedaan." Bij schaamte wijs je je hele zelf af: "Ik ben een slecht mens." Schaamte hakt er dus steviger in dan schuld. Juist daarom is schaamte vaak taboe, vooral in organisaties. Maar als

schaamte er niet mag zijn, dan kan om de schaamte een extra laag ontstaan die te omschrijven valt als 'schaamteschaamte'. Je schaamt je voor de schaamte. En dan heb je nog maar twee gedragsopties: *fight or flight*. Dus of je ontkent, geeft anderen de schuld, en dan leidt schaamte gemakkelijk tot agressie. Of je vlucht weg, verbergt jezelf, met als risico depressie.

Waar ik voor pleit is om op het werk openlijker met schaamte om te gaan. Ook al snap ik dat het riskant is om op het werk je problemen te delen. Uit onderzoek blijkt dat 57% van de Nederlandse werknemers psychische problemen niet met hun leidinggevende durft te bespreken, omdat men verwacht dan geen promotie te kunnen maken. En van de mensen met een tijdelijk contract verwacht 70% dat het niet wordt verlengd zodra ze open zijn over psychische problemen.

Wat meespeelt, is macht en afhankelijkheid. Vooral in organisaties die erg machtsscheef zijn, ontstaat gemakkelijk een schaamtecultuur, die zelfs dodelijk kan zijn. Jaren geleden crashte een Boeing 777 van Asiana Airlines tijdens de landing en kwamen 180 passagiers om. De oorzaak? Schaamte: de junior piloot zag dat de kapitein bij de landing het vliegtuig te traag liet vliegen, maar durfde hem er niet op aan te spreken.

Beter

De kunst is om organisaties te bouwen waar mensen zich durven uitspreken, inclusief het bespreekbaar maken van eigen en andermans fouten, beperkingen en schaamte. Dit is waar het betonbedrijf IJB Groep naar streeft. Directeur John Engelsman schaamde zich voor de

ongevallen in zijn bedrijf. Hij beseftte dat je ongelukken niet voorkomt met alleen maar een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Wat wel zou helpen, zo veronderstelde hij, is een open dialoog. Dus dat je het met elkaar hebt over veilig en gezond werken, en elkaar aanspreekt als je iets onveilig ziet. Sinds een aantal jaren loopt er een heuse bedrijfsdominee rond. Hij traint medewerkers in dialoog en verzint steeds wat nieuws om mensen met elkaar in gesprek te brengen. Dat werkt. Niet alleen voorkomt het ongelukken. Ook ontstaat steeds meer een cultuur van openheid. Ik sprak bijvoorbeeld met een groep van zes medewerkers. De een vertelde openlijk dat ze suikerziekte had, de ander dat hij reuma had, een derde dat hij een hartinfarct had gehad. Dit illustreert dat men beperkingen durft te delen.

De verandering begon bij Engelsman: hij zag z'n schaamte voor enkele ernstige ongevallen onder ogen en dat bleek een krachtbron voor cultuurverandering. Engelsman had niet te veel schaamte, want hij vluchtte nergens voor weg. Hij was dus niet schaamtevol. Hij had ook niet te weinig schaamte, was niet schaamteloos. Wat Engelsman wel was? Schaamte vrij. Daarmee bedoel ik dat hij de schaamte vrij liet. Dat die er mocht zijn. Zowel bij hem als bij zijn medewerkers.

En zo kom ik op het koninklijke van schaamte: als je je schaamt, denk je slecht over jezelf. Maar dat je je schaamt, bewijst dat je beter wilt zijn. Dus achter schaamte steekt een verlangen naar verbetering. Zoals de IJB Groep een menswaardige organisatie wil zijn. Dat is gelukt: de IJB Groep geldt als een voorbeeld voor de betonsector.

Hans, nogmaals

Wat voor organisaties geldt, geldt ook voor het individu: dat je van schaamte een krachtbron voor werkenergie kunt maken. En zo kom ik terug op Hans, de laaggeletterde vrachtwagenchauffeur. Pas toen hij bij de huisarts zat, bekende hij dat hij analfabeet was. Zijn huisarts zei: "Ook als je 58 bent, kun je gewoon een cursus Nederlands volgen."

Hans volgde zijn advies op. Hij meldde zich bij ROC Kop van Noord-Holland en leerde Nederlands. Hij vertelde het openlijk aan een journalist van het *Noord-Hollands Dagblad* en werd zelfs trotse ambassadeur van de stichting ABC. Zo helpt hij andere laaggeletterden om ook uit de kast te komen en te leren lezen en schrijven. Dit verhaal illustreert dat schaamte naast trots kan bestaan. Schaamte is niet het tegenovergestelde van trots. Als je tegelijk trots en schaamte ervaart, dan ben je niet schaamtevol, niet schaamteloos, maar schaamtevrij.

Mijn schaamtes

Met mijn schaamtes kwam het ook best goed. Die soa-blunder heb ik openlijk besproken met mijn zakelijke contact, een voorzitter van een ondernemingsraad. Onze band werd er alleen maar beter op. En dat ik niet wist wat een macrostabilee discontovoet was, bleek een signaal dat het SER-werk niet bij me paste. Kort daarna ben ik ermee gestopt. En dan mijn h-index; die hoeft niet meer hoger. Wat ik waardevol vind, is wetenschappelijke kennis vertalen

naar de praktijk. Om daarop te kunnen focussen, heb ik de afspraak dat ik niet meer in wetenschappelijke tijdschriften hoef te publiceren. Zo'n afspraak-opmaat heet ook wel een 'i-deal'. De i staat voor idiosyncratisch, dat betekent uniek, bijzonder, alleen voor mij. Een i-deal is een werkafpraak die afwijkt van cao of personeelshandboek, en die win-win-win is. Goed voor het individu, goed voor de organisatie, en uit te leggen aan collega's. Zo'n i-deal had ik Hans veel eerder in zijn loopbaan gegend. Wat daarvoor nodig is, is een open gesprek.

Achter schaamte steekt een verlangen naar verbetering.

Drie stappen

Als mensen hun schaamte durven delen, dan ontstaat een organisatiecultuur die schaamtevrij is, met open gesprekken. In zo'n cultuur kom je gemakkelijk tot unieke afspraken over werk en ontwikkeling, kortweg i-deals. Zoals ik Hans had gegend. Zoals ik zelf ook heb. Als Hans zo'n i-deal had gekregen, was hij wellicht niet uitgevallen, maar had hij veel eerder zijn werkenergie herwonnen.

Hoe kom je zover dat je een open gesprek aandurft, waarin je om i-deals durft te vragen? En hoe wordt dat onderdeel van de organisatiecultuur? In essentie gaat het om drie stappen:

1. *Erken je schaamte.* Zoals Hans deed. Eerst tegenover de huisarts. Daarna tegenover de krant en feitelijk iedereen.

2. *Denk je schaamte om.* Onderzoek welk verlangen er achter je schaamte steekt. Zoals de IJB Groep het verlangen heeft een veilig en menswaardig bedrijf te zijn.
3. *Maak het je kracht.* Omdenken is de diagnose. Er je kracht van maken is de actie. Juist omdat Hans zelf analfabeet was, is hij een uitstekende ambassadeur van de Stichting ABC.

Als we deze drie stappen durven zetten, dan maken we onszelf en de wereld om ons heen een beetje beter en menselijker. Precies dat is de moraliteit die als een verborgen schat achter de schaamte schuilt. ♦

Referenties

- Beukering, I.E. van, Bakker, M., Corrigan, P.W., Gürbüz, S., Bogaers, R.I., Janssens, K.M.E., Joosen, M. C.W., & Brouwers, E.P.M. (2022). Expectations of mental illness disclosure outcomes in the work context: A cross-sectional study among Dutch workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10026-x>
- Bravata, D.M., Watts, S.A., Keefer, A.L., Madhusudhan, D.K., Taylor, K.T., Clark, D.M., Nelson, R.S., Cokley, K.O., & Hagg, H.K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252-1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- DeHart, J. (2013, July 16). *Asiana Airlines Crash: A Cockpit Culture Problem?* Geraadpleegd op: <https://thedi diplomat.com/2013/07/asiana-airlines-crash-a-cockpit-culture-problem/>
- *Eindrapportage Raadspersonen Belastingdienst* (2021, September). Geraadpleegd op: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-e501d6c4-9986-4d94-baea-869f962154be/1/pdf/eindrapport-raadspersonen-belastingdienst.pdf>
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace Report*. Geraadpleegd op: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gemaal 1879 voortaan duurzaam inzetbaar. *De Castricummer*, 13 december 2021. Geraadpleegd op: <https://www.castricummer.nl/gemaal-1879-voortaan-duurzaam-inzetbaar/>
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105. <https://doi.org/10.1111/jasp.12211>
- Kuitens, S. (2019). Hans van Dijk (59) is eindelijk verlost van zijn grote geheim. *Noord-Hollands Dagblad*, geraadpleegd op: https://www.noordhollandsdagblad.nl/cnt/dmf20191213_15092562
- Nauta, A. (2020). Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggeevenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen. In A. Bergsma, O. Hamburger, & E. Klappe (Eds.), *Handboek Werkgeluk: Een praktische toolbox voor leidinggeevenden, hr-professionals & coaches* (pp. 163-178). Amsterdam: Boom.
- Nauta, A. (2021). *Nooit meer doen alsof: Denk je schaamte om en maak het je kracht*. Amsterdam: Maven.
- Nauta, A. (2022). Het nut van schaamte. *Psychologie Magazine*, geraadpleegd op: <https://www.>

- psychologiemagazine.nl/artikel/hoe-schaamte-een-krachtbron-wordt/
- Schaufeli, W., & Verolme, J.J. (2021). *De burn-out bubbel: Het échte verhaal*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Aukje Nauta is psycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is *Nooit meer doen alsof: Denk je schaamte om en maak het je kracht*. Aan de Universiteit Leiden is ze hoogleraar organisatiepsychologie, een bijzondere leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER. www.aukjenauta.nl

Pleidooi voor herwaardering van discipline

Effectief samenwerken zonder ruis

Auteur: **Edwin Zasada**

In de Britse comedy *It Ain't Half Hot Mum* (1974-1981) is de rol van sergeant-majoor Williams exemplarisch voor doorgeschoten ouderwetse militaire discipline.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog wordt hij in Brits India opgezadeld met een theatergroep; niet per se de strijders waar de sergeant-majoor, met zijn strak gepunte snor en gezicht als een vuist, op zit te wachten. Om daar verandering in te brengen laat hij ze de ene na de andere zinloze opdracht vervullen, tot het steeds opnieuw witten van dezelfde stenen aan toe: *"I want them stones so white I dare not look at them cuz they would dazzle my eyes!"* Discipline, de Britse manier. Hoewel van een comedy verwacht mag worden dat het de werkelijkheid uitvergroot, is dat toch niet het geval. In een wedstrijd om de meest absurde disciplinemaatregelen, wint helaas het echte leger.



Zo veranderde de Britse krijgsmacht in de negentiende eeuw het materiaal van hun uniformknopen van brons naar messing, zodat de manschappen ze vaker moesten poetsen (Donohue, 1993). Maar ook de Nederlandse dienstplicht heeft voldoende voer voor verhalen opgeleverd. De meeste dienstplichtigen kennen nog wel de metalen messtins en mok, die altijd zodanig schoon moesten zijn dat vrijwel iedereen gewoon een extra setje had. Eentje voor gebruik en eentje voor inspectie. En uiteraard zijn er de straffen; van standbeelden poetsen met een tandenborstel tot en met het met een elastiekje vastmaken van ieder uitrustingsstuk aan je lichaam, omdat je een keer iets verloren bent.

Zin en onzin

Of we het nu willen of niet, bij iedere vorm van onderlinge samenwerking komt een vorm van discipline kijken. Zonder discipline krijgen individuele emoties, fysieke drijfveren en verlangens de overhand, wordt onzekerheid, angst of plezier leidend, en worden lastige situaties uit de weg gegaan. Zonder discipline wordt de warmte van de eigen comfortzone vaker opgezocht, worden essentiële leerervaringen gemist, en wordt emotionele zelfcontrole geremd. Discipline is nodig, omdat het ons rationele brein helpt om onze emotionele zelf te beheersen wanneer nodig en te voeden wanneer mogelijk. Maar toch roept het woord 'discipline' beelden op van sergeant-majoor Williams, van overdreven onderhoud, van mechanische gehoorzaamheid. Laten we de zoektocht naar het nut van discipline voor moderne organisaties, voor de ontwikkeling van medewerkers en hun emotionele

Discipline is nodig, omdat het ons rationele brein helpt om onze emotionele zelf te beheersen wanneer nodig en te voeden wanneer mogelijk.

zelfcontrole, dan ook verkennen vanuit dezelfde bron die het besmet heeft: het leger.

De typische rechttoe rechtaan discipline, opgelegd van bovenaf, heeft natuurlijk weinig nut. Regels die niet meer geïnterpreteerd worden, maar waarvan verwacht wordt dat ze te allen tijde klakkeloos opgevolgd worden, leiden tot starheid en beperkingen die zelfs tot ver nadat het nut allang vervlogen is, blijven bestaan. Soms noemen we dat cultuur, maar dat is meestal als vrijwel iedereen al vergeten is waarom iets ook alweer verboden was.

Waarschijnlijk is het de nutteloosheid of starheid van veel van die disciplinemaatregelen die ertoe geleid hebben dat discipline inmiddels een wat slechte naam heeft gekregen. Onterecht, mijns inziens, want zelfs in de tijd dat de Britten hun knopen vervingen om de discipline wat te verhogen, waren er al genoeg militaire denkers die discipline toch op een andere manier bezagen. In zijn *Précis de l'Art de la Guerre* schrijft Baron Antoine Jomini bijvoorbeeld al dat discipline volgens hem niet alleen zou moeten bestaan in uiterlijke vormen, maar juist in de gevoelens en overtuigingen

van het individu (Jomini, Mendell & Craighill, 2007; 1862). Het is dan ook in die negentiende eeuw dat het denken over discipline langzaam begint te veranderen. Er ontstaat langzaamaan een idee dat er misschien meerdere vormen van discipline zijn. Niet alleen de 'doe-wat-je-verteld-wordt' discipline, maar nog een andere, meer intern gedreven vorm van discipline. Het zijn echter vooral de Duitsers die het Franse denken verder uitwerken. De Britse generaal John Dill illustreert het onbegrip bij veel andere militaire leiders als hij zich in 1935 bij een bezoekje aan het slagveld van Tannenberg uit de Eerste Wereldoorlog afvraagt: "*How the Germans had achieved such success despite the notorious disobedience of their junior officers?*" (Murray, 2011). Dat had hij kunnen weten, als hij de ontwikkeling van de Duitse militaire doctrine had gevolgd die culmineerde in het concept van *Auftragstaktik*. Een visie op oorlogsvoering als inherent onvoorspelbaar en dynamisch, waarbij initiatief en daadkracht op ieder niveau gestimuleerd moest worden met minimale kaders. Niet het wat gold meer als hoogste doel, maar het waarom. En dat betekent ook iets voor de opvattingen over discipline.

Zoals generaal Hans von Seeckt (2013; 1928) in zijn *Gedanken eines Soldaten* schrijft: discipline is en blijft van levensbelang voor defensie. Maar, om echt

te weten hoe goed een leger is, moet je niet alleen kijken naar de mate van discipline, maar ook naar het type discipline. Hoe vrijwilliger van aard, hoe beter, en alleen discipline die een vanzelfsprekendheid is geworden doorstaat ook daadwerkelijk de toets als het erop aankomt. Dezelfde denkwijze doet hem ook de voor die tijd opmerkelijke vraag stellen of enorme dienstplichtigenlegers wel zoveel toegevoegde waarde hebben.

Randvoorwaarde

Naarmate de twintigste eeuw vordert raken steeds meer militair denkers overtuigd van het verschil in twee soorten discipline. De oude vorm van discipline, treffend samengevat in het woord 'kadaverdiscipline' en een tweede vorm: 'zelfdiscipline' genoemd. Bij dat laatste gaat het niet meer om het blind volgen van regels, maar om een "motivatie om te gehoorzamen aan een geïnternaliseerde staat van organisatorische regels en autoriteit" (Soeters, Winslow & Weibull, 2006). Zelfdiscipline is daarmee veranderd van 'volgen', naar het "volwassen, logische begrip van iemands rol en kans om een echt verschil te maken in de betreffende context. De zelfdiscipline van verantwoordelijkheid" (Del Mircea & Luise, 2015). En het is alleen in die tweede vorm dat discipline losbreekt uit het starre beperkende jasje dat initiatief onmogelijk



maakt. Ontdaan van angst en de noodzaak om letterlijk opgevolgd te worden, is zelfdiscipline zelfs randvoorwaardelijk voor het uitoefenen van initiatief. Het is de discipline om te handelen uit het belang van de organisatie, de maatschappij of moraliteit, ook al is het op dat moment vermoeiend of emotioneel belastend. Maar deze vorm van discipline heeft wel ruimte nodig. Zelfdiscipline in een omgeving waarin alles voorgeschreven is, botst met kadaverdiscipline. Van iemand verwachten om zelf na te denken, maar vervolgens zijn handelen voorschrijven, is als verwachten dat iemand het stuur in handen neemt vanuit de bijrijder stoel. Als het al gebeurt, komen daar alleen maar ongelukken van.

Kadaverdiscipline

Het idee van de ouderwetse kadaverdiscipline is nog niet helemaal weg. Zo is met name in de Verenigde Staten het idee van een strikte op militaire stijl georganiseerde bootcamp voor problematische jongeren erg populair. De gedachte is dat jeugdige criminelen er op de een of andere manier beter uitkomen als ze afleren om na te denken bij het opvolgen van strikte orders van anderen. Zelfs bij echte militairen werkt dat niet, aangezien ook bij hen de kadaverdiscipline vrijwel meteen verdwijnt zodra de externe controle vervalst (Soeters, Winslow & Weibull, 2006). Het is dan ook niet verwonderlijk dat, hoe idealistisch de gedachte ook, de Amerikaanse heropvoedingsbootcamp geen enkel nut heeft (Gültekin & Gültekin, 2012). Het zou ook een vreemde gewaarwording zijn als zou blijken dat het aanleren van kadaverdiscipline zinvol is in een maatschappij waar juist eigenschappen als eigen oordeelsvorming en improvisatie steeds belangrijker

Ontdaan van angst en de noodzaak om letterlijk opgevolgd te worden, is zelfdiscipline zelfs randvoorwaardelijk voor het uitoefenen van initiatief.

worden (Soeters, Winslow & Weibull, 2006). Zelfs binnen productieomgevingen, waarin traditioneel gezien toch vaak voor ouderwetse discipline gekozen wordt, heeft het ouderwets controleren van gedrag meer disciplinaire overtredingen tot gevolg dan het vertrouwen op zelfdiscipline, gecultiveerd door een meer relatiegerichte benadering (Soeters, Winslow & Weibull, 2006). Controleren en bestraffen kan wel een minimum aan discipline creëren, een soort bodem, maar heeft in tegenstelling tot zelfdiscipline geen opwaarts potentieel (Dimick, 1978).

Zelfdiscipline

Zelfdiscipline is essentieel voor succesvolle samenwerking binnen een organisatie. Het zorgt ervoor dat mensen willen handelen vanuit het belang van de organisatie, in plaats van uit eigen belang. Het helpt bij het overwinnen van angst, onzekerheid of verveling als er iets gedaan moet worden. Het zorgt ervoor dat gedrag aangepast wordt aan de omgeving, zodat de organisatie als geheel geolied loopt, en het zorgt ervoor dat de afgesproken onderlinge coördinerende bepalingen en gebieden van verantwoordelijkheid gerespecteerd worden. Dankzij zelfdiscipline komen mensen op tijd bij vergaderingen, dankzij zelfdiscipline zijn ze voorbereid en dankzij



Zelfdiscipline ontstaat immers alleen bij vereenzelviging met de waarden, normen en visie die de organisatie voorstaat.

zelfdiscipline worden onbenoemde kansen of bedreigingen toch op tafel gelegd.

Om zelfdiscipline te verhogen is het gesprek het beste middel. Zelfdiscipline ontstaat immers alleen bij vereenzelviging

met de waarden, normen en visie die de organisatie voorstaat. Organisaties die geen duidelijk doel hebben, die geen inspirerende visie of set van gedeelde normen en waarden hebben, zullen dan ook moeite ervaren bij zelfs de kleinste disciplinekwesties. Hetzelfde gebeurt als de geloofwaardigheid van, of het vertrouwen in de rolmodellen die cultuurbepalend zijn, verdwijnt. Veelal wordt er dan snel teruggegrepen op die oude, vertrouwde kadaverdiscipline; strikte regels die nagevolgd moeten worden, zodat ieders individuele gedrag in ieder geval gecoördineerd kan worden. Ideaal is dat niet, maar zonder wat ik

maar 'structuurdiscipline' noem (het volgen van de onderlinge afspraken om samenwerking te coördineren) kan er überhaupt geen effectief initiatief getoond worden. Let wel, ook bij het teruggrijpen op kadaverdiscipline is het van belang om de onderliggende oorzaken van het gebrek aan zelfdiscipline aan te pakken en op te lossen, om op die manier weer zo snel mogelijk terug te gaan naar de wil om vanuit het belang van de organisatie te handelen. Met harde hand ingrijpen moet dan ook zoveel mogelijk beperkt zijn in plaats, tijd en betrokken personen.

Zelfdiscipline ontstaat niet in een *safe space* of comfortzone. Zelfdiscipline ontstaat door verhalen, inspiratie en rolmodellen. Het ontstaat als het bereiken van een bepaald doel, of dat nu persoonlijk of organisatorisch van aard is, gepaard gaat met hindernissen die overwonnen moeten worden. Niet vanuit het negatieve perspectief dat iedere hindernis een moeite te veel is, maar vanuit het meer heroïsche perspectief; alsof de dader een kleine Hercules is waarvoor het einddoel aan waarde wint naarmate er meer hobbels overwonnen worden (Thornborrow & Brown, 2009). Om zelfdiscipline te ontwikkelen moet de omgeving dan ook op de juiste manier afgesteld staan. Het moet inspirerend en verhalend van aard zijn, en het liefst een trotse traditie bieden waarin iemand zijn eigen ontwikkeling kan gronden en rolmodellen kan vinden. Een organisatie die weigert om een ambitieus doel neer te zetten, uit vrees dat de aandeelhouders geïrriteerd worden als het niet gehaald wordt, ontnemt zichzelf daarmee ook de mogelijkheid om dat doel te halen. Mensen zijn geen rationele robots, maar emotionele verhalenvertellers. Niemand houdt van een middelmatig verhaal.

Naast het verhaal dat mensen emotioneel moet meenemen, is ook de sociale omgeving van belang voor het ontwikkelen van zelfdiscipline. Natuurlijk moeten leidinggevendenden zich beseffen dat ze te allen tijde rolmodellen zijn voor de cultuur die ze zelf voorstaan. Een leider die gemak boven daadkracht stelt, krijgt een organisatie die gemak boven daadkracht stelt. Maar naast de leidinggevendenden, zijn ook collega's van belang. Als groepsdieren zijn wij mensen namelijk zeer gevoelig voor onze sociale omgeving. We passen ons bewust en onbewust aan, gedreven door een intrinsieke wens om onderdeel van de groep te worden en geaccepteerd te worden. Laksheid of nalatigheid krijgt de mogelijkheid in omgevingen waarin de prijs daarvan lager is dan de kosten van handelen. Dat geldt ook voor de sociale kosten. Denk aan de collega die je aanspreekt omdat je jouw deel van het werk niet op tijd gereed hebt, of het geroezemoes onder collega's als je te laat bent voor een vergadering maar toch eerst nog even stopt bij het koffiezetapparaat. Vaak is eerder het impliciete dan het expliciete de drijvende kracht achter sociale controle (Arkin & Dobrofsky, 1978). Niet het 'wat vinden ze er van?'; maar 'wat zouden ze er van vinden?'

Niet gratis

De beste manier om te zorgen voor zelfdiscipline is te zorgen dat de noodzakelijke coördinerende bepalingen ook gewenst worden door degenen die ze moeten uitvoeren (Thornborrow & Brown, 2009). Hoe goed een directeur ook denkt te zijn in het presenteren van top-downmaatregelen, er is geen substituuut voor het geven van invloed en controle aan degenen die met de

uitvoering belast zijn. Dat betekent enerzijds dat anderen betrokken moeten worden in het denkproces, maar ook dat de coördinerende bepalingen beperkt blijven tot het hoogstnoodzakelijke. Iedere nieuwe regel is immers ook een beperking en kan ook als zodanig ervaren worden; iets dat goed bedoeld is, leidt al snel tot een paarse krokodil. Hoe meer overbodige regels – tenzij ze sterk bijdragen aan een gevoel van saamhorigheid of identiteit – hoe groter de kans dat de achterliggende reden niet geïnternaliseerd wordt. Het gaat bij zelfdiscipline dan ook niet om het opvolgen van regels, maar om het handelen in de geest van de regel. Op tijd komen bij een vergadering is niet nodig omdat we dat zo afgesproken hebben, maar omdat dat bijdraagt aan het op een efficiënte manier tot een besluit komen met een grotere groep mensen. Als er een hoger belang is, dan kan het dus zo zijn dat de regel overtreden wordt. Dat hoort ook bij zelfdiscipline. Of, zoals de Duitse militair hervormer Helmuth von Moltke ooit zei: "Gehoorzaamheid is het principe, maar de mens staat boven het principe." Het was dezelfde Von Moltke die ook zei dat discipline alleen voort kan komen uit een goede educatie (Tynan, 2009).

Voor organisaties die ruis willen verminderen, verzuim en verloop willen verlagen en initiatief willen vergroten, is het bouwen aan zelfdiscipline onmisbaar. Dat betekent niet alleen het stimuleren van weerbaarheid en het gedoseerd bewust opzoeken van de randen van de comfortzone van medewerkers, maar ook het doorleven van een eigen visie. Het uitdragen van sterke normen en waarden. Het delen van informatie op basis van *who-could-benefit* in plaats van *need-*

to-know. Het sturen op het waarom, in plaats van het hoe. Het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid, en – misschien nog wel belangrijker – het trainen en ontwikkelen van de mentale component van medewerkers.

Zelfdiscipline is niet gratis, maar kost moeite. Veel moeite. Het is niet iets dat je van de een op de andere dag kunt ontwikkelen. Het persoonlijk vermogen tot zelfdiscipline heeft training, ontwikkeling en techniek nodig. Maar als verbindende schakel tussen intentie en actie is het ontwikkelen van zelfdiscipline simpelweg noodzakelijk om angst, onzekerheid en afkeer tot handelen te overwinnen. Zelfdiscipline stelt ons in staat om adaptiever te zijn dan onze aangeboren emoties, fysieke drijfveren en verlangens.

En laat het nu precies die zelfdiscipline zijn waar organisaties weinig aandacht voor lijken te hebben. Werk aan de winkel! ♦

Referenties

- Arkin, W., & Dobrofsky, L.R. (1978). Military socialization and masculinity. *Journal of Social Issues*, 34(1), 151-168.
- Dimick, D. (1978). Employee Control and Discipline: Patterns and Priorities. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 33(1), 23-37.
- Donohue, K.S. (1993). *The Anatomy of Discipline*. School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth Kansas.
- Gültekin, K., & Gültekin, S. (2012). Is juvenile boot camp policy effective? *Journal of Human Sciences*, 9(1), 725-

- 740.
- Jomini, A.H., Mendell, G.H., & Craighill, W.P. (2007; 1862). *The art of war*. North Chelmsford, Massachusetts: Courier.
 - Mircea, M.C. del, & Luise, Z. (2015). An organisational approach to simultaneously prove high autonomy and high alignment. *Manager Journal, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*, 21(1), 150-160.
 - Murray, W. (2011). *War, Strategy, and Military Effectiveness*. Cambridge University Press.
 - Seeck, H. von (2013; 1928). *Gedanken eines soldaten*. BoD–Books on Demand.
 - Soeters, J.L., Winslow, D.J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 237-254). New York, NY: Springer.
 - Thornborrow, T., & Brown, A.D. (2009). Being regimented: Aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment. *Organization studies*, 30(4), 355-376.
 - Tynan, J. (2009). The lure of discipline: military aesthetics and the making of the first world war civilian soldier. *Photography and Culture*, 2(2), 135-152.




Edwin Zasada is zelfstandig human performance specialist en schrijver van verschillende boeken, waaronder *Over wilskracht*. Hij volgde de militair-wetenschappelijke opleiding Krijgswetenschappen aan de Koninklijke Militaire Academie, rondde in de avonden zowel een master Strategic human resource management als een master Business process management & IT af, en vervulde na zijn carrière bij defensie verschillende leidinggevende functies in het bedrijfsleven, waaronder HR-manager. www.edwinzasada.nl



Hoe maak je een e-learning die blijft plakken?

Emoties als Prittstift van kennis

Auteur: **Nico van der Veen**



E-learning heeft de afgelopen twee jaar een enorme vlucht genomen. In een tijd dat we allemaal verplicht thuis zaten, moesten klassikale bijeenkomsten in een rap tempo omgegoten worden naar online varianten. Niet alleen Zoom- en Teams-meetings waren in trek. Ook werden er steeds meer e-learning's ontwikkeld. E-learning heeft ook voor organisaties immers grote voordelen: werknemers kunnen leren op hun eigen tempo, vanaf elke locatie en wanneer het hen uitkomt. Dit resulteert ook nog eens in een besparing op reis- en kantoorkosten: ideaal.

Maar nu de pandemie afgelopen is, is het tijd om een stapje terug te zetten. We hebben massaal online onderwijs gemaakt, maar het leerresultaat is niet altijd zoals we het hopen. Droge teksten, te lange video's of een gebrek aan praktijkopdrachten helpen daar niet bij. Wat hebben we dan wel nodig?

Emotie

Emotionele ervaringen worden levendiger en nauwkeuriger onthouden. En, niet onbelangrijk, deze herinneringen blijken ook nog eens duurzamer te zijn (Tyng et al., 2017). Kortom, we moeten emotie uitlokken

bij onze deelnemers. Maar hoe doe je dit bij online kennisoverdracht? En welke vorm kies je om je informatie over te brengen? Laten we eens kijken naar drie voorbeelden van hoe je een taaie e-learning kunt omtoveren tot een leerervaring met emotie, zodat cursisten je e-learning's echt onthouden

Van droge data naar prikkelend verhaal

Juist doordat het volgen van een e-learning over het algemeen een individuele aangelegenheid is, ligt het gevaar van voortijdig afhaken op de loer. Je wilt je cursisten daarom boeien. Soms is de informatie die je moet overbrengen gewoon niet zo interessant, maar de manier waarop je het verpakt kan een groot verschil maken.

Laten we een uitstapje maken naar goede doelen. Een goed doel dat geld wil ophalen communiceert zelden in 'droge' getallen. Zij weten als geen ander dat een emotioneel verhaal veel beter blijft plakken. Het is het verschil tussen communiceren dat bijna een miljoen Nederlanders in armoede leven, of laten zien wat die armoede betekent voor een specifiek gezin. Deze instellingen beheersen de kracht van storytelling. Ze communiceren een verhaal, geen cijfers.

Met onze e-learning's hebben we dan wel een ander doel – we willen geen geld ophalen – maar kennis overbrengen. Die kennis laat zich vaak heel goed vertalen naar een pakkend verhaal. Een voorbeeld. Voor een groot water- en rioleringsbedrijf reviewde ik een e-learning over veilig werken. Een onderwerp waarbij het gevaar loert dat medewerkers er even snel doorheen klikken, want "veilig werken doen we heus al wel."

Maar deze organisatie deed iets slims. Ze begonnen de e-learning met een heftig, waargebeurd verhaal. Een verhaal over een broer van een parlementslid die op weg naar huis in een diepe put valt. Verstrikt in kabels, slijk en modder verliest hij zijn bewustzijn. Een triest verhaal met helaas een slechte afloop. Maar de cursist wordt wel gelijk met zijn neus op de feiten gedrukt: veilig werken is belangrijk, want anders kunnen er vreselijke ongelukken gebeuren.

Dit verhaal bleef mij bij. Geen enkele waarschuwing dat 'veilig werken belangrijk is', had zo'n krachtige impact kunnen hebben als dit tragische voorbeeld. Een verhaal hoeft niet altijd zwaar te zijn. Het kan net zo goed vrolijke emoties oproepen. Maar het gaat erom dat je nadenkt hoe je feiten en droge data kunt verpakken in een prikkelend verhaal, want zo pak je je cursisten echt bij de lurven.

Bijna echt

Dat je ook online emotionele leerervaringen kunt creëren wordt bewezen door toepassingen van virtual reality (VR). Met een virtualrealitybril op word je helemaal ondergedompeld in een andere omgeving. Het is net levensecht. Bij de politieacademie maken ze bijvoorbeeld al graag gebruik van VR voor onder meer schietoefeningen, hoogtevrees overwinnen of reanimeren.

Mijn collega mocht ooit op een festival de reanimatie van een kind oefenen met behulp van VR. Dit had zo realistisch aangevoeld, dat zij met de tranen in de ogen de oefening had verlaten. Onderzoek bevestigt dat virtuele omgevingen emoties kunnen opwekken. Felnhofer en collega's

(2015) vonden bijvoorbeeld dat zij zowel plezier, boosheid, verveling als angst konden opwekken door deelnemers deel uit te laten maken van verschillende virtuele omgevingen.

Allcoat en Mühlén (2018) vergeleken het leren met VR met leren uit een tekstboek of door het bekijken van video's. Ze concludeerden dat VR een positieve impact had op de stemming van deelnemers, terwijl de andere twee leermethodes juist een negatieve impact veroorzaakten. En die positieve stemming is dan weer van belang bij het bevorderen van leerprestaties.

Frustratie of voldoening

VR zal niet voor elke organisatie weggelegd zijn. Gelukkig is er een goedkopere en breder toepasbare manier om emoties uit te lokken in e-learning: gamification. Gamification betekent dat je elementen uit games toepast op je e-learning. Deelnemers kunnen bijvoorbeeld punten scoren en hun prestaties vergelijken op een leaderboard.

De meeste mensen zijn gek op spelletjes. Ik geef zelf regelmatig (online en offline) workshops over e-learning. Hoe blijf je je deelnemers twee en een half uur boeien? Ik organiseer tussendoor een quiz via Mentimeter of ik zet een speurtocht uit in het e-learning platform. Voeren ze de opdrachten goed uit, dan vinden ze letters. De eerste die het juiste woord vindt, roept dit door het lokaal of drukt op een belletje. Als deelnemers al waren ingedut, zie je ze nu opeens weer opleven. Een beetje competitie doet wonderen

Spelelementen

Maar hoe kun je nou je e-learning voorzien

van spelelementen? Maak bijvoorbeeld gebruik van quizvragen. Extra leuk is om daar punten aan toe te kennen, die via een leaderboard weer te delen zijn met andere cursisten. Of ontwikkel een virtuele escaperoom. Dit klinkt ingewikkeld, maar eigenlijk valt dat best mee. In veel e-learning platforms kun je leerpaden maken. Geeft iemand het goede antwoord? Dan opent een nieuw leepad met opdrachten. Weet de cursist zich met succes door de opdrachten te werken? Dan verschijnt de deur naar de vrijheid.

Ook leuk: je eigen interactieve video maken. Sinds kort biedt Vimeo deze functie ook aan. Met een interactieve video stel je tijdens het kijken bijvoorbeeld vragen aan je cursist of laat je hem invloed uitoefenen op het verloop van het verhaal. Je cursist betrekken bij je leerstof: dat is waar het om draait.

Tot slot

Emoties zijn ontzettend belangrijk bij een leerproces. Niet voor niks onderscheidt Jennifer Fredericks (2004) emotie als een van de drie drijvende krachten achter

betrokkenheid bij een leerproces. Dus heb jij e-learning ontwikkeld? Kijk dan eens of je meer emotie kunt toevoegen. Zo creëer je een e-learning die echt blijft plakken. ♦

Referenties

- Allcoat, D., & Mühlener, A. von (2018). Learning in virtual reality: Effects on performance, emotion and engagement. *Research in Learning Technology*, 26.
- Felnhofer, A., Kothgassner, O.D., Schmidt, M., Heinzle, A.K., Beutl, L., Hlavacs, H., & Kryspin-Exner, I. (2015). Is virtual reality emotionally arousing? Investigating five emotion inducing virtual park scenarios. *International journal of human-computer studies*, 82, 48-56.
- Fredricks, J.A., Blumenfeld, P.C., & Paris, A.H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of educational research*, 74(1), 59-109.
- Tyng, C.M., Amin, H.U., Saad, M.N., & Malik, A.S. (2017). The influences of emotion on learning and memory. *Frontiers in psychology*, 8, 1454.



Nico van der Veen werkt als e-learning expert bij het e-learning platform Pluvo. In die rol ondersteunt hij organisaties bij het ontwikkelen van hun eigen online trainingen. Tevens leidde hij de ontwikkeling van de eerste door studenten gemaakte MOOC *The Science of Beer*, die werd genomineerd voor de Edx Prize 2019.



Escaperoom als interventie

Onvergetelijke leerervaring

Auteur: **Anne van de Wijert**

Vandaag de dag worden we als L&D-organisatie of -afdeling steeds verder uitgedaagd om met unieke leerinterventies te komen. De tijd dat je als trainer aan kon komen met een PowerPoint en een hand-out lijkt toch echt ten einde te zijn, zo ook bij ons (een groot retail bedrijf met 100.000 collega's). Daarom gaan we een escaperoom inzetten als leerinterventie en deel ik de theorie en gedachtegang achter die keuze.

Toen de vraag kwam om onze oude speurtocht door het hoofdkantoor een nieuwe draai te geven, heb ik geen moment getwijfeld. Sinds 2015 is het mijn ultieme L&D-droom om een educatieve escaperoom te maken, waarin leren

en ervaren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een dergelijke escaperoom betreft een ervaring waarin verhaal, puzzels en uitdaging centraal staan. Je gaat een ruimte binnen en hebt een uur de tijd om de uitgang te vinden door middel van

het oplossen van puzzels en het volgen van een verhaal. Tegenwoordig zijn deze rooms vaak voorzien van technologische hoogstandjes zoals bewegingssensoren, draaiende kamers, automatische magneten en flitsende special effects.

Ervaring

Escaperooms zijn niet alleen leuk en uitdagend, maar dragen ook bij aan het ontwikkelen van cruciale 21e-eeuwse vaardigheden en competenties (Rincón & Mejia, 2020); de ontwikkeling van analytisch vermogen, attitudeverandering en samenwerkingsvaardigheden om er maar een paar te noemen. Maar ook voor het overdragen van kennis of het op gang brengen van discussie is een escaperoom een geschikt medium. Wat je mist in traditionele klassieke trainingen, daarin voorziet de escaperoom: ervaring. Van leren weten we veel, maar op het gebied van ervaring hebben we nog een slag te slaan.

Een ervaring – en dus ook een escaperoom – begint altijd met een goed opgebouwd verhaal. Om een goede (leer)ervaring neer te zetten, moet je verhaal aan een aantal componenten voldoen (Ingelsson, 2009). Als je geraakt wordt door een goed verhaal, komen er bepaalde hormonen vrij in je hersenen. Elk hormoon heeft een ander effect en je kunt, door het verhaal en de ervaring die je bouwt, sturen op wat mensen voelen en dus ook op wat ze leren.

Road of trials

Een goed verhaal begint in de gewone wereld. Onze gewone wereld is ons

learning management system (LMS), waar je je inschrijft voor de escaperoom. Na je inschrijving gebeurt er iets vreemds: je krijgt via outlook een uitnodiging met een QR-code en een tijdstip om je te melden bij de receptie. Achter de QR-code zit een video van een niet-nader-te-noemen-directeur met een passie voor racen en

Escaperooms zijn niet alleen leuk en uitdagend, maar dragen ook bij aan het ontwikkelen van cruciale 21e-eeuwse vaardigheden en competenties.

Oxytocine

Bij deze inleiding is het belangrijk in te spelen op de aanmaak van het hormoon oxytocine, dat zorgt dat je je meer verbonden voelt met de hoofdpersoon en deze als menselijker gaat ervaren. Het zorgt dat je gevoel van empathie toeneemt en dat je dus graag wil helpen om het probleem of de uitdaging op te lossen. De aanmaak van dit hormoon kun je stimuleren door een verhaal persoonlijk te maken. Persoonlijke verhalen raken; of ze nu vrolijk zijn of een beetje verdrietig. In ons verhaal vraagt de directeur je te helpen bij een haast onmogelijk missie, die behalve de waarden van het bedrijf ook hem persoonlijk raken.

carnavalsmuziek. En hij heeft een vraag, een uitdaging, waarbij alleen jij kunt helpen; een *call to action* dus.

Je bent opgeroepen voor een avontuur en staat op de afgesproken tijd en plaats klaar om te gaan. Met wie? Geen idee. Wat je mee gaat maken? Geen idee. Of je iets gaat leren? Daar denk je helemaal niet aan. Maar dat het een avontuur gaat worden, dat weet je zeker. Je ontmoet je medespelers en de *game master* (iemand van onze L&D-afdeling). Die overhandigt je een envelop waarmee je samen met je nieuwe team aan de slag kunt.

Om het doel te bereiken moet je een aantal opdrachten voltooien met een groep collega's. Afhankelijk van de doelgroep zijn dat onbekende collega's (*onboarding*) of je eigen team (teamontwikkeling). Middels deze opdrachten maak je op een ludieke manier kennis met het bedrijf en onze waarden. Denk aan een tijdlijn met open te klappen foto's over de geschiedenis van het bedrijf te vinden in de welkomstruimte, of een kluisje verstopt tussen de andere met daarin een maquette van de allereerste winkel.

Hoe goed je oplet tijdens het spelen, heeft impact op het eindresultaat. Dit is als een plottwist door het verhaal geweest. Als je aankomt bij de receptie om aan de game te beginnen, wijst onze receptioniste tussen neus en lippen door naar een grote trofee. Die gaat vanmiddag naar Willem. Als je daarop doorvraagt, kom je erachter dat Willem een vast klant is die al zeven jaar elke maandag zijn boodschappen doet in een van onze winkels. Je kunt op dat moment (nog) niets met deze informatie, maar deze klant Willem komt wel steeds

terug tijdens het spel. Op de tijdlijn is zijn geboortedatum verborgen, hij heeft een eigen kluisje waar zijn lievelingsproducten in liggen en zijn boodschappenlijstje kom je ook nog ergens tegen; als je goed oplet. Je gedrag heeft invloed op de uitkomst, zoals dat elke dag op je werk zo is.

Endorfine

Het oplossen van de opdrachten in de escaperoom vraagt creativiteit, focus en een ontspannen gevoel. Daarvoor komt het hormoon endorfine om te hoek kijken. Endorfine kun je vrij laten komen door fysieke beweging, maar ook door lachen, opwinding of spanning. In onze escaperoom begin je op een herkenbare plek in het gebouw, maar na een aantal opdrachten kom je in een fysieke, geheime kamer die je alleen kunt vinden als je de escaperoom doet. Omdat jij alleen

Tegen het einde van de *road of trials* gaat het mis. Het verhaal neemt plots een andere wending en je voelt mee met de hoofdpersoon (oxytocine).

Dopamine

Nu speelt ook dopamine op. Dopamine zorgt voor focus, motivatie en energie en komt onder meer vrij als we een opbouwende spanning voelen, een soort van cliffhanger dus: hoe moet je dit nu oplossen?



Climax

Alles wat je tot nu toe hebt meegemaakt en geleerd, is nodig voor deze laatste beproeving. Het verhaal loopt naar een einde toe. Je hebt de geheime kamer gevonden en lost uiteindelijk als team – dat ben je na 60 minuten echt wel geworden – de laatste puzzel op. Op een scherm in die geheime kamer word je gefeliciteerd door onze directeur: wat gaaf dat jullie dit volbracht hebben!

Maar hoe zat het nu met Willem? Wanneer is onze klant jarig, en wat zijn eigenlijk zijn favoriete producten? Ben jij het afgelopen uur alleen maar bezig geweest met winnen, of heb je oog op de klant gehouden?

De game master komt binnen en overhandigt de laatste uitdaging: een vragenlijst over Willem. Hoe meer vragen jullie als team goed hebben, hoe hoger je score. Daarna loop je het avontuur en de ervaring nog eens samen door. In een

Ben jij het afgelopen uur alleen maar bezig geweest met winnen, of heb je oog op de klant gehouden?

onboarding groep kun je blijven hangen om verder kennis te maken. Gaat het om teamontwikkeling, dan kun je aan de slag met een trainer of je eigen leidinggevende om de ervaringen van de escaperoom te vertalen naar je werksituatie: Welk gedrag vertoonde je tijdens deze escaperoom en hoe kun je dat vaker inzetten in je dagelijkse praktijk? Wat zou dat je opleveren?

Je gaat weer aan het werk en hebt iets meegemaakt waarover je het liefst al je collega's wil vertellen, maar je wil ook niets verklappen: dit moeten ze zelf meemaken! Na een toffe ervaring (vakantie, concert, bruiloft) neem je vaak een souvenir mee. Zo ook bij deze (leer)ervaring: je krijgt een gouden trekkoordje voor je toegangspas ter vervanging van het gele exemplaar, zodat iedereen kan zien dat jij de escape room met succes hebt volbracht. Op vertoon van dat gouden koordje kun je in ons bedrijfsrestaurant samen met je team een speciaal drankje nemen om het er nog eens over te hebben, om de verbinding nog eens op te zoeken. En de volgende keer als een collega vraagt hoe je aan dat gouden trekkoortje bent gekomen, kun je je collega een unieke (leer)ervaring aanraden. ♦

Referenties

- Dietrich, N. (2018). Escape Classroom: The Leblanc Process - An Educational "Escape Game". *J. Chem. Educ.*, 95(6), 996-999.

Meer informatie

Wil je meer weten over escape rooms of er zelf een doen als inspiratie voor een eigen leerinterventie? Kijk dan eens op www.escapetalk.nl. Dit is een onafhankelijke reviewsite waarop je de beste escape rooms van Nederland en omgeving kunt vinden.

- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International journal of training and development*, 15(2), 103-120.
- Ingelsson, P. (2009). *How to create a commercial experience: Focus on Leadership, Values and Organizational Culture* (Doctoral dissertation). Östersund: Mid Sweden University.
- Rincón, S.X.J., & Mejia, A.T. (2020). The learning behind



Anne van de Wijgert is programmamanager L&D bij Jumbo. Ze houdt van leren en eten, en gaat een uitdaging niet uit de weg. Van de Wijgert is ervan overtuigd dat leren leuk kan zijn, als je verder durft te kijken dan de traditionele leervormen.

Emoties in smartlappen

Meezingen om te leren

Auteur: **Ria van Dinteren**

In de zeventiende eeuw gingen zangers van dorp naar dorp gewapend met een rol (lap) waarop het menselijk lijden beschreven stond in tekeningen. Op het grote marktplein rolden ze hun 'lap' uit en werd er volop meegezongen.

Het verbinden van 'smart' aan de 'lap' is van recentere datum; een cabarettier heeft in 1960 waarschijnlijk voor het eerst de term 'smartlap' gebruikt voor tranentrekkende liedjes die rond die tijd gezongen werden door artiesten als de Zangeres Zonder Naam en Willy Alberti.



Smartlappen worden ook wel 'levensliederen' genoemd. Ze gaan over het harde leven in de jaren 30-40-50 van de vorige eeuw die voor veel mensen hard werken en weinig luxe inhielden. De liedjes zijn bijna allemaal ballades wat maakt dat je ze snel mee kan zingen en mee kan wiegen. Zo werd in de jaren 30 van de vorige eeuw een prachtige smartlap gemaakt: *Aan de muur van het oude kerkhof*. Later zong de Zangeres Zonder Naam (1964) dit lied over een jongetje wiens moeder en broertje in het kraambed waren gestorven waar hij zo veel verdriet van had dat hij niet meer wilde leven. Een andere klassieker betreft *Me wiegie was een stijfselkissie* van Zwarte Riek (1956), waarin de armoede in de Jordaan centraal staat. Smartlappen lenen zich uitstekend voor collectieve beleving van emoties en vervulden die functie ook. Als je veel ellende over je heen krijgt en niet bij machte bent om dit te keren, dan is het delen van emoties met anderen een uitstekende manier om troost te vinden. Dat zorgt voor een onmiddellijke toevloed van het hormoon en neurotransmitter oxytocine hetgeen verbinding in de hand werkt.

Spiegelneuronen in actie

Het delen van emoties heeft zijn oorsprong in de spiegelneuronen in ons brein. Spiegelneuronen zijn een speciale groep zenuwcellen die ons helpen om instinctief en vrijwel direct te begrijpen wat andere mensen ervaren (Herseninstituut, z.d.). Het is ons oudste leersysteem en speelt een rol bij het ervaren van empathie. Wij kunnen ons door middel van spiegelneuronen ook inleven in anderen. Dit werkt niet alleen als we anderen iets zien doen, maar ook films en muziek kunnen spiegelneuronen triggeren waardoor we de (gespeelde) emotie van de acteurs en muzikanten meebelevan. Een ultieme vorm van meebelevan zit er in de hedendaagse smartlap van Andre Hazes senior. Inmiddels gaat het daar al lang niet meer over het lied, maar vooral ook over de gezamenlijke beleving, de merchandise en alles wat daar omheen hangt. De zanger heeft het Meertens Instituut zelfs geïnspireerd om in het kader van ons Nederlands cultuuroed een onderzoek te doen naar het fenomeen Hazes. "Alle muziekgenres kunnen worden geschreven door een robot", zegt onderzoeker Janne Spijkervet (2020). "De akkoorden en instrumenten zijn niet het probleem. De moeilijkheid van de smartlap



Aan de muur van het oude kerkhof



Me wiegie was een stijfselkissie

Gedeelde smart is halve smart
 Een ROC ging reorganiseren en dat betekende dat mensen naar andere afdelingen moesten en er zelfs mensen waren die helemaal verdwenen omdat zij een andere baan aannamen. Er was veel rumoer in het ROC vanwege deze reorganisatie. Oude tradities verdwenen en er waren nog geen nieuwe gevonden. De toenmalige leidinggevende vond dit een mooie aanleiding om in de jaarlijkse kerstviering maar eens wat anders dan anders te doen en het verdriet van het afscheid nemen in de vorm van een smartlap te gieten. Met hulp van een paar fantastische zangers werd de groep in kleinere groepen uitgedaagd om allemaal een bijdrage te leveren aan het gemeenschappelijke lied; over wat ze gingen missen en waar ze wellicht ook verdrietig over waren. Dit leverde niet alleen een mooie smartlap op maar ook een inkijkje in wat mensen echt heel vervelend hadden gevonden. De uiteindelijke zang van hun couplet werd door zangeressen gedaan, met veel smart en ruimte voor meezingen, delen en verwerken.

zit 'm in de emotie. Hazes raakt je, of je er nu van houdt of niet. En dat is niet zomaar te reproduceren." In het leven van de ware volkszanger komt een fundamenteel thema naar boven, namelijk dat deze altijd in staat is de emotie waarover gezongen wordt te dragen, ongeacht of hij of zijn toeschouwers de taal machtig is (Stengs, 2014).

Zintuigelijke geheugen

Als we informatie willen onthouden dan is ons geheugen natuurlijk essentieel. We willen onthouden, toepassen en verwerken. We doen dat het beste als we informatie op meer dan een manier aangeboden krijgen dus visueel, in woorden en via reuk, smaak en tast. In Bangkok krijgen verpleegkundigen les in hoe het hart werkt en welke spieren nodig zijn om het goed te laten functioneren. Zij leren dat niet uit een boekje en schrijven het niet over, maar zingen in karaoke alle functies van het hart. Doordat ze zingen, onthouden ze het beter. Deze lesmethode werkt zo goed dat deze door diverse universiteiten is overgenomen.

Emoties zijn de motoren van onze herinnering (Mols, 2008) en daarom heeft een aantal basisscholen een nieuwe taalmethode geïntroduceerd (*groove.me*, nu *Blink Engels*), die liedjes van artiesten koppelt aan taalverwerving. Ook beweging speelt daarin een belangrijke rol. Muziek is de basis van de methode: leerlingen leren Engels in vijftien songs. Emoties spelen hierin een belangrijke rol; zij activeren de aanmaak van neurotransmitters als dopamine en oxytocine in het brein, waardoor sterkere verbindingen ontstaan en beter wordt onthouden.

Smartlappen lenen zich uitstekend voor collectieve beleving van emoties en vervullen die functie ook.

Positieve psychologie

Je gelukkig voelen heeft veel te maken met je bewust zijn van jezelf en de ander. Het bewust zijn van jezelf en de ander is iets wat in de positieve psychologie veelvuldig beschreven wordt (zie bijvoorbeeld Seligman, 2003). Kort gezegd komt het erop neer dat goed doen voor de ander ook goed doen voor jezelf is. Paul Zak (2008) heeft dit met behulp van bloedmonsters getest en heeft specifiek gelet op de toename van oxytocine, het zogenoemde 'knuffelhormoon' dat als neurotransmitter werkt. Neuronen in ons brein maken zelf de zogeheten neurotransmitters aan die voor een geluksgevoel kunnen zorgen of die ervoor zorgen dat pijn verzacht wordt. De neurotransmitters die je een goed gevoel geven werken ook positief door op leren en veranderen jouw leerstand, doordat het brein geen bedreiging maar juist beloning ervaart. En hoe meer beloning er is, hoe meer we ons gedrag herhalen.

Simon Sinek (2017) onderscheidt vier neurotransmitters, die allemaal een iets andere werking hebben op het geluksgevoel in ons brein. Hij onderscheidt

The Performance Review Song

In een lied rondom de performance review bezingt Rick Lanzano tijdens de *2020 TechKnowledge conference* van de Association for Talent Development alle punten die meegenomen moeten worden. Het lied herbergt veel humor, maar helpt ook onthouden.



The Performance Review Song

neurotransmitters die op de korte termijn werken en verslavend kunnen werken; dit zijn endorfine en dopamine. Endorfine



wordt aangemaakt als we hardlopen en fysieke pijn ervaren, en dopamine wordt aangemaakt als we een beloning krijgen. In het werk kun je daarbij denken aan het behalen van je weekomzet, het overtuigen van een klant of het binnenhalen van een nieuwe opdracht. Er zijn ook twee neurotransmitters met een vergelijkend effect, maar deze zijn meer gericht op beloning en pijnbestrijding op de lange termijn; dit zijn serotonine en oxytocine. Serotonine wordt aangemaakt als je een beloning krijgt na hard en langdurig werken, bijvoorbeeld voor een belangrijk project, of na het behalen van een examen of diploma. Oxytocine wordt aangemaakt als je contact hebt met de ander, bijvoorbeeld door elkaar aan te kijken, door complimenten te geven en te krijgen en als je ervaart dat je deel uitmaakt van een team.

We kunnen de emoties die oproepen worden door een smartlap dus gebruiken om er een gevoel van saamhorigheid mee te creëren, dreiging weg te nemen en oxytocine aan te maken in ons brein, waardoor we ons beter gaan voelen ondanks alle ellende.

Je boodschap verpakt in een goed verhaal vindt sneller de weg naar je geheugen.

Tot slot

Zintuigelijk leren was al bekend bij de meeste trainers en L&D'ers, maar dat je daar nog een schepje bovenop kan doen door de oude smartlap nieuw leven in te blazen, is nieuw en wellicht voor sommigen nog een brug te ver. Mocht je geïnspireerd zijn maar wat kleiner willen beginnen, dan zijn de technieken van storytelling wellicht meer aan je besteed. Je boodschap verpakt in een goed verhaal vindt sneller de weg naar je geheugen. Storytelling kun je op elk niveau toepassen; van een teamplan tot een visie, tot een nieuwe strategie. Zo'n verhaal schrijf je natuurlijk wel samen, want dan krijg je gratis hulp van de neurotransmitters dopamine en oxytocine. De smartlap kan dan wellicht bewaard worden voor het jaarlijkse teamuitje. ♦



Referenties

- *Computer schrijft smartlap: 'De moeilijkheid zit 'm in de emotie'* (2020, december 28). Opgehaald van RTLNieuws: <https://www.rtlnieuws.nl/editie/artikel/5205622/computer-schrijft-smartlap-moeilijkheid-emotie-pure-ellende-setup#:~:text=Het%20project%20is%20een%20initiatief,zit%20'm%20in%20de%20emotie.>
- Dijksterhuis, A. (2015). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dinteren, R. van (2019). *Breinopeners: Breinkennis voor leren en ontwikkelen in organisaties*. Zaltbommel: Thema.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018, 20 februari). The three things employees really want: Career, community, cause. *Harvard Business Review*, geraadpleegd op <https://hbr.org/2018/02/people-want-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one>
- Herseninstituut (z.d.). *Spiegelneuronen*. Geraadpleegd op <https://herseninstituut.nl/brainfacts/spiegelneuronen/>
- Mols, B. (2008, juni 30). *Welke herinneringen blijven het langst hangen?* Geraadpleegd op Trouw, <https://www.trouw.nl/nieuws>
- Seligman, M. (2003). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Sinek, S. (2017). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. London: Penguin Books.
- Spijkervet, J. (2021). *Contrastive learning of Musical Representations* (Thesis). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Stengs, I. (2014). *Het fenomeen Hazes*. Amsterdam: University Press, Meertens instituut.
- Wingerden, J. van, & Stoep, J. van der (2017). The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 23-37.
- Zak, P.J. (2008). The neurobiology of trust. *Sci Am*, 298(6), 88-92, 95. doi: 10.1038/scientificamerican0608-88

Smartlappen

- Lanzano, R. (2020). *The Performance Review Song*. ATD TechKnowledge, <https://www.youtube.com/watch?v=pmXxCuYfRHU>
- Zangeres Zonder Naam (1964). *Aan de muur van het oude kerkhof* [oorspronkelijk gezongen door Willy Derby, 1930], <https://www.youtube.com/watch?v=7cV1NLyU8Uo>
- Zwarte Riek (1956). *Me wiegie was een stijfselkissie* [geschreven door Kees Manders], <https://www.youtube.com/watch?v=U9DcX2BGzlc>

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van *Tv00*.

Als je kiest voor inhoud.



Karen Walthuis, **Relationele verleidingen**

Het werken met groepen in ontwikkeling is prachtig en bevredigend en kan tegelijkertijd ook spannend en doodvermoeiend zijn. Het is in wezen een aaneenschakeling van relationele verleidingen:

- Hoe krijg je een groep mee?
- Hoe laat je een soepel proces ontstaan?
- Hoe ga je verstandig om met je rolmacht?
- Hoe kun je voorkomen dat mensen onbedoeld beschadigd raken?

Chris Rooijackers, **Voldoende is het nieuwe goed**

Nergens wordt de ratrace naar succes en geluk zo zichtbaar als in onze verhouding tot het werk. We hebben nooit voldoende en we kunnen nooit voldoen. Daardoor raken we verwijderd van onszelf. Dat moet anders. En dat kán anders. Dit boek neemt je mee in de belevingswereld van het werk.



Ron van Deth, **Coachen op maat**

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl

COLUMN

Auteur: **Mariska Cornelissen**



Meer **emotietalk** op de werkvloer please!

Mijn nekharen gingen rechtovereind staan. Hoorde ik dat goed? Ging hij nu met de eer strijken, terwijl ik al het werk had gedaan?! Niet te geloven! Boosheid, teleurstelling, verdriet, frustratie, al deze gevoelens gingen er door me heen...

Zo'n voorval hebben we allemaal wel eens meegemaakt. Er zijn legio voorbeelden uit de werksfeer op te sommen die allerlei gevoelens bij ons losmaken. Werk is niet enkel werk; ook hier spelen emoties, zowel positief als negatief. En dat is niet zo gek. Brené Brown zegt het al: we zijn eerder voelende wezens die af en toe denken, dan denkende wezens die af en toe voelen. Ik hoor je al denken: dat valt wel mee hoor, ik heb mijn emoties aardig onder controle. Oftewel, emoties op het werk allemaal goed en aardig, maar laten we ze alsjeblieft wel in de hand hebben.

In haar nieuwste boek *Atlas of the Heart* pleit Brown voor het taalvaardiger uitdrukken van je emoties. Door ervaren emoties vaardiger te verwoorden, kun je er beter mee om gaan. Bovendien ontdekte Brown dat taal niet alleen woorden geeft aan je emoties, maar deze ook beïnvloedt. Als we niet de juiste woorden weten te vinden voor onze emoties, dan voegen emoties zich naar de taal die we hanteren. Als je bijvoorbeeld geneigd bent je dramatisch uit te drukken, dan zul je je emoties navenant gaan ervaren, terwijl de emotie in eerste instantie veel lichter was.

Praten over wat je voelt op de werkvloer is een goed idee. Een rijke emotiewoordschat ontwikkelen kan hierbij behulpzaam zijn. Er bestaan prachtige emotiecircels die een variatie aan emoties presenteren: handige hulpmiddelen om het gesprek over emoties te voeren en deze te specificeren. Zouden we blijven steken bij het woord 'boos', dan komen we er nooit achter dat we misschien eerder gekwetst zijn, hetgeen een heel andere ondersteuning vraagt dan boosheid.

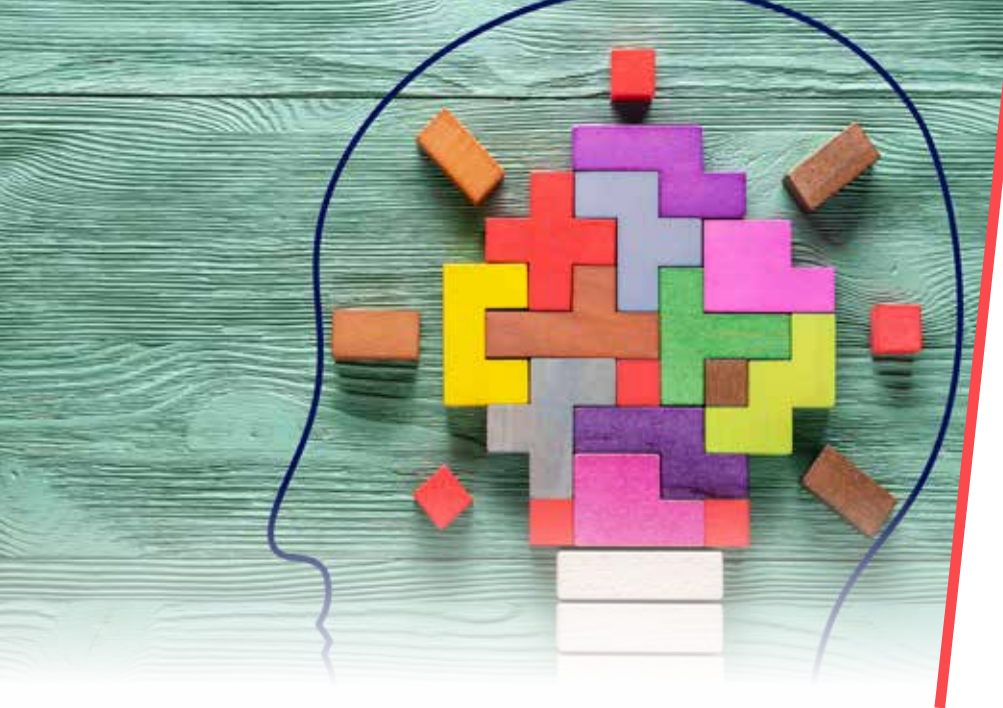
Emoties zijn er; of je wilt of niet. Taal is de poort naar onze gevoelens. Hoe beter we woorden kunnen geven aan wat we voelen, hoe beter het ons lukt om met gevoelens om te gaan. Daar kun je morgen al mee beginnen. Vraag eens aan je collega hoe het echt met hem gaat en neem er de tijd voor om de emotie precies te benoemen. Je collega zal zich gehoord en gezien voelen. Dat komt de verbinding en samenwerking alleen maar ten goede. ♦

Referentie

- Brown, B. (2021). *Atlas of the Heart: Mapping Meaningful Connection and the Language of Human Experience*. New York: Random House.

Mariska Cornelissen coacht ondernemers en leiders in moedig leiderschap. Mariska is communicatiewetenschapper, certified facilitator in het werk van Brené Brown en auteur van *Nog niet gevloerd*, een boek over burn-outpreventie. www.indemoedmetmaris.nl





EnergiePuzzel

Verbindende dialoog over **persoonlijke energie**

Auteur: **Chantalle Weemaes**

De afgelopen coronajaren werd het nog duidelijker hoe belangrijk verbinding en energie zijn in ons werk en leven. Het leek TopState-trainingen en Yvonne van den Berg daarom een mooie uitdaging om een tool te ontwikkelen die professionals verbindt, informeert en ze de eerste stappen laat zetten naar een effectief energiemanagement. Het resultaat: de *TopState EnergiePuzzel*.

Vanuit onze expertise op het vlak van persoonlijk energiemangement heeft TopState met onze (online) trainingen al veel medewerkers geholpen naar een effectief energiemangement. Toch misten we nog iets. We zochten naar een tool die zeer eenvoudig en snel in te zetten is, medewerkers verbindt en ze de eerste stappen kan laten zetten op het vlak van persoonlijk energiemangement. Maar bovenal moest de tool leuk zijn om met elkaar te doen. We zijn met Yvonne van den Berg, voormalig HR Director Health bij Philips/Signify, rond de tafel gaan zitten om te kijken wat er nodig was om HR-professionals te ondersteunen.

Bij TopState hanteren we drie strategieën om persoonlijke energie te vergroten (Figuur 1). De eerste strategie is gericht op onze biochemie. Het zelf gaan aansturen van je actiehormonen die je hoeveelheid energie en vitaliteit bepalen. Hormonen, zoals adrenaline en cortisol, waarvan we zelf onvoldoende weet hebben wat ze



Figuur 1. Strategieën voor persoonlijke energie

doen, hoe we ze kunnen waarnemen en vooral dat we ze zelf kunnen aansturen. Het begint met het waarnemen van deze hormonen door te meten in welke mate ze aanwezig zijn.

De tweede strategie versterkt de gewenste breinprogramma's en de derde verkleint de onhandige breinprogrammatuur. Je zou ons brein kunnen vergelijken met een jukebox. Daarin zitten plaatjes die je helpen, bijvoorbeeld bij een gevoel van zekerheid, en plaatjes die je in een stemming brengen waaruit ongewenst gedrag voortkomt. Een mooi voorbeeld is een (te) hoge verantwoordelijkheid. Dit kan je duur komen te staan, omdat dit programma veel energie vraagt en tot ongewenst gedrag leidt. Deze plaatjes kun je in drie seconden neutraliseren zodat je direct anders gaat handelen en je veel meer energie overhoudt.

Elke van deze drie strategieën kan onafhankelijk worden ingezet en resulteert in een grotere hoeveelheid energie. Nog mooier is dat ze elkaar ook versterken. Deze drie strategieën maken onze trainingen uniek en kwamen we dan ook in geen enkele bestaande tool tegen. Tijd dus om deze te gaan ontwikkelen. Want zelf de regie hebben, maakt een medewerker krachtig, gezond en gelukkig.

Aan het einde van het eerste coronajaar in 2020 was de voorraad legpuzzels in Nederland bijna op. Ook het jaar daarna was puzzelen nog erg populair. Niet vreemd, want puzzelen is niet alleen leuk en ontspannend om te doen, maar het zorgt ook voor gymnastiek in het brein, omdat het de neuroplasticiteit stimuleert. Met dat idee in ons achterhoofd en de

(gespreks)onderwerpen die we aan bod wilden laten komen, hebben we de EnergiePuzzel ontwikkeld.

Twee varianten

Omdat we in de coronaperiode regelmatig met lockdowns te maken hadden, hebben we naast een fysieke puzzel, een online variant gemaakt. Een fysiek werkboekje (Figuur 2) is daarbij onmisbaar, evenals een online spelwijzer. Het mooie van deze variant is, is dat hij zowel live als online te spelen is. De EnergiePuzzel bestaat uit negen puzzelstukken, met op elk stuk een andere opdracht of vraag om samen een inhoudelijke dialoog over energiemangement te voeren. De puzzel kan met vijf personen gespeeld worden en dus ook met meerdere groepjes of teams tegelijk. Als de puzzel gelegd is, zijn er 100 minuten verstreken en bruisen de deelnemers van energie.

We lichten een tipje van de sluier op. In het derde puzzelstuk delen de deelnemers hun kennis op het vlak van energie met behulp



Figuur 2. Werkboekje

van een quiz. In de vragen is de wetenschap van je brein en biochemie vertaald naar de dagelijkse praktijk. De interactie tussen deze systemen wordt inzichtelijk gemaakt net als de regie die deelnemers hebben op deze twee systemen. De antwoorden staan achter in het boekje vermeld. Dit is daardoor een handig naslagwerk. Een mooie stelling die tot waardevolle discussies leidt is: kritische mensen verbruiken meer energie. Wat denk jij?

Het vierde puzzelstuk is een zelftest die snel inzichtelijk maakt waar je energielekken zitten. Met het vijfde puzzelstuk kijken we naar de kenmerken van een energietekort. Er zijn vier vlakken waarop dit zich uit. De deelnemers gaan ze eerst voor zichzelf verzamelen om ze vervolgens te bespreken met de anderen. Zo inspireren de deelnemers elkaar. In puzzelstuk acht doen we juist het tegenovergestelde. Dan vragen we de deelnemers waar ze hun energie vandaan halen. Ook dit puzzelstuk is een bron van inspiratie en zorgt voor een verrijkende discussie voor de medewerkers. Want is sporten eigenlijk wel een energiebron?

Inzicht

Uiteraard bekijken we ook de breinprogramma's die ons veel energie kosten. Een energiegebrek kan namelijk leiden tot 'duur' gedrag en andersom. In het laatste puzzelstuk laten we alles samenkomen en worden de resultaten inzichtelijk gemaakt in het *EnergiePaspoort*. In een oogopslag zien de deelnemers waar hun energiekansen en energiekrachten liggen en waar de energiebedreigingen en energielekken, en zijn ze klaar om aan de slag te gaan met hun energie.

QR-code Energietest

Benieuwd naar jouw hoeveelheid energie? Test hier middels de QR-code jouw hoeveelheid energie met de TopState Energietest. In enkele minuten weet je of je in 'TopState' bent of dat er sprake is van een energielek.



Wat we veel zien gebeuren, is dat de deelnemers na het leggen van de puzzel nog een keer met elkaar afspreken om te bespreken of de voorgenomen stappen uit hun *EnergiePaspoort* zijn gezet. Ook nemen leidinggevende en medewerkers de verkregen inzichten mee als praatplaat voor verdere gesprekken. De interactie die ontstaat tijdens het spelen, zorgt voor verbinding tussen de spelers. Ze hebben



elkaar ook op een andere manier leren kennen door de openheid die ontstaat tijdens het delen. De energie gaat bruisen, niet alleen door de ontstane verbindingen maar ook door het hormoon oxytocine dat daarbij vrijkomt en energie oplevert.

De *EnergiePuzzel* wordt inmiddels veel ingezet in teams, en ook in samengestelde groepjes medewerkers. De puzzel kan live of online worden gespeeld in groepjes van drie tot vijf deelnemers. Ideaal voor een inspiratiedag, teamuitje, vitaliteitsweek of de week van werkgeluk of werkstress. De puzzel kan ook voorafgegaan worden gegaan door een masterclass van TopState voor nog meer kennis over biochemie en het brein.

Tot slot

Ons doel met de puzzel is geslaagd. We hebben een originele en speelse tool ontwikkeld die niet veel kost, maar wel veel oplevert voor organisaties. Het is de eerste stap naar effectief energiemanagement en maakt het onderwerp op een leuke en toegankelijke manier bespreekbaar. Niet onbelangrijk, want energie is de succesfactor van een organisatie en als dat goed zit, creëer je als werkgever een aantrekkelijke werkomgeving. ♦

Chantalle Weemaes is mede-eigenaar van TopState Trainingen en daarnaast een veelgevraagde spreker en trainer. Ze traint al vele jaren professionals en bedrijven die op hoog niveau willen presteren. Het is haar missie om zoveel mogelijk medewerkers en organisaties in hun 'TopState' te brengen om zo veerkrachtig en duurzaam te kunnen presteren. www.topstate.nl

VERENIGINGSNIEUWS



Verbindend in leren

Ben jij een bevlogen professional die het leuk vindt om zich verder te bekwamen in het vak en wil je leren van vakgenoten? Dan is de HUB/HRD-werkgroep Develhub Regio Noord echt iets voor jou!

Wat is de kracht van onze werkgroep?

We ontmoeten elkaar vijf keer per jaar. In elke bijeenkomst komt een actueel thema aan de orde; denk aan betekenisvol leren, psychologische veiligheid in organisaties en systemisch werk. We combineren kennisdelen met gezelligheid en persoonlijke betrokkenheid. En nemen de tijd om te reflecteren op ons vak, dat is voor ons van grote meerwaarde, dat is de kracht. Evenals het principe van halen en brengen, op die wijze kunnen we van elkaar leren en elkaar inspireren.

Heb je interesse om je aan te sluiten?

We verwelkomen je graag. Woon je in Friesland, Groningen of Drenthe en ben je werkzaam als HRD-er, stuur dan een e-mail naar coördinatoren Grieta Kracht info@grietakracht.nl en Carolien Coerts info@caroliencoerts.nl. Of kijk op <https://develhub.nl/hubs/werkgroep-noord-nederland>.

Wij zijn verbonden aan Develhub; de landelijke beroepsvereniging en een onafhankelijk platform, dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. Door de vele events die zij jaarlijks organiseren is de expertise en het landelijk netwerk voor ons ook heel toegankelijk.

Naar aanleiding van het thema van deze TvOO ontstond er een mooie dialoog met werkgroep-leden Agnes Schilder, Reini Verboom, Grieta Kracht en Carolien Coerts over emoties. Een impressie.

De paradox van emoties

Agnes: "Ik ben de laatste jaren wel anders over emoties gaan denken". Grieta: "Bedoel je zoals in de mindfulness, dat er geen prettige en minder prettige emoties bestaan? Agnes: "Ja dat en nog meer". Carolien en Reini: "Vertel...!"



Tekening: Carolien Coerts 2022

Agnes: "Zoals we nu over emoties praten lijkt het alsof dat 'dingen' zijn, die eigenstandig bestaan. Alsof boosheid echt iets heel anders is dan verdriet of frustratie en dat die emotie iets veroorzaakt. Maar waar in ons lijf zitten emoties? Waarschijnlijk fungeert ons brein als een soort voorspellingsmachine, een babbelbox, die woorden geeft aan wat er in ons lijf gebeurt (je hartslag, ademhaling, hersenactiviteit...) en vervolgens voorspellingen doet hoe je kan reageren: rennen, huilen, slaan, lachen. Heeft dat succes, dan is de kans groot dat de volgende keer als ik die sensaties weer voel, ik hetzelfde concept oproep en ook hetzelfde doe. Dus we ervaren emoties, daarover geen misverstand, maar het zijn louter constructies, verzinsels van het brein. Ik ben niet boos, ik ervaar iets en dat noém ik boosheid. Door dit bewustzijn, onze ervaring, kunnen we functioneren in onze wereld."

We lezen op Wikipedia *'Een emotie is een innerlijke beleving of een gemoedsbeweging, zoals vreugde, angst, boosheid en verdriet en die kan door een situatie of gebeurtenis worden opgeroepen.'*

Agnes: "Dat is een vrij traditionele, materialistische opvatting, hersendelen die een emotie produceren als reactie op een gebeurtenis, oorzaak en gevolg. Emoties zijn echter ervaringen en geen dingen". En plots zitten we midden in de kwantumfysica die hele nieuwe inzichten biedt als het gaat over wat bewustzijn is en zo de neurologie in een heel ander daglicht plaatst. "Dat nieuwe denken heeft ook effect op hoe we kijken naar emoties", gaat Agnes verder. "Psycholoog Paul Ekman komt na vele jaren tot de conclusie dat emoties sociale constructen zijn die zeer cultureel bepaald zijn en geen eigenstandig bestaan hebben. Niet dat het verzinsels zijn, we ervaren ze als heel echt maar emoties worden met behulp van taal geconstrueerd. Wat ik 'boos' noem, noem jij misschien verdrietig of gefrustreerd. Je herkent dit principe waarschijnlijk uit de cognitieve gedragstherapie: onze gedachten zijn bepalender voor ons gedrag en ons gevoel dan de situatie zelf. We praten echter over emoties alsof ze iets verklaren of veroorzaken. Omdat ik boos wasdoor mijn angst..... Maar zo is het niet. Ik had een ervaring, een sensatie en daar geef ik achteraf een woord aan: angst of boosheid. Emoties zijn nuttige signalen, voor onszelf en ook voor anderen. Ze kunnen erop wijzen dat een behoefte niet vervuld wordt. Marshall Rosenberg (Geweldloze Communicatie) zegt: als je een emotie opmerkt, vraag je dan af wat de onderliggende behoefte is. Dus sta de volgende keer als je een emotie ervaart er eens even bij stil. Wat speelt er? Wat voel je in je lijf? Wat denk je? Vraagt de situatie om actie, bijvoorbeeld om voor jezelf op te komen? Is het wel boosheid of eerder een onvervuld verlangen? Of frustratie omdat iets anders loopt dan je hoopte?"

Het gesprek gaat nog even door. Mooi thema voor één van onze volgende bijeenkomsten: emoties en bewustzijn in relatie tot werk. Of de invloed van de kwantumfysica op de psychologie. Of het nut van mediteren en mindfulness. Stof genoeg. Praat je mee? Je bent van harte welkom!

Meer lezen:

- Ekman, P. (2008). *Gegrepen door emoties*.
- Feldman Barrett, L (2018). *How emotions are made*.
- <https://koneksa-mondo.nl/2022/05/03/bernardo-kastrups-kwantumfysica-benadering-van-bewustzijn/>



Gaan jouw emoties soms met jou aan de haal als hoogsensitieve trainer?

Druk wat vaker de stopknop in!

Door Suzanne Nieuwenhuijs-Mekking,
winnares Young Talent Award NOBTRA 2021-2022

Introductie

De laatste deelnemer loopt naar buiten. Ondanks dat het een lange dag was, voel je je nog redelijk energiek. Er speelde van alles in de groep, zowel openlijk als in de onderstroom, maar je hebt er goed op ingespeeld. De adrenaline houdt je gaande. Op het moment dat je je koffer thuis in de hal zet, komt de man met de hamer. Je bent gesloopt; emotionally drained. Letterlijk.

Hoe ga jij om met je emoties voorafgaand, tijdens en na een training? Hoe voorkom je dat je gesloopt bent na afloop? Vooral voor hoogsensitieve trainers is dit een uitdaging!

Wat is hoogsensitiviteit?

Maar liefst 15-20% van de mensen is hoogsensitief¹.

Hoogsensitiviteit houdt kort gezegd in dat je gevoeliger bent voor prikkels en dat inkomende prikkels vervolgens diepgaand worden verwerkt in het brein. Een grote kwaliteit van hoogsensitieve personen (HSP) is het kunnen lezen van de sociale setting². Ook is het inlevingsvermogen van HSP groot. Hierdoor zijn HSP beter in staat zich in te leven in anderen en de emoties van de ander te bemerken, te ervaren of voelen alsof die van henzelf zijn³.

Hoogsensitieve trainers

Als hoogsensitieve trainer ontgaat je nagenoeg niets: je bent opmerkzaam, je bemerkt subtiele details en neemt gedetailleerder waar. Je pikt ook op wat onder water speelt. Je ziet, hoort en voelt als het ware alles, ook de (onbewuste) emoties van je deelnemers. Dit heeft als voordeel dat je makkelijk kunt inspelen op de groepsdynamiek en je je goed kunt afstemmen op de individuele deelnemer. Nadeel is dat alle emoties je kunnen overweldigen en verwarren: is een emotie nu van jezelf of van één van je deelnemers? Een dag trainen kan om die reden bijzonder prikkelend en uitputtend zijn. Wat kan je doen om te voorkomen dat emoties met je aan de haal gaan, voor, tijdens of na een training?

¹Dr. E. Aron, Hoogsensitieve personen; Prof. dr. E. van Hoof, Hoogsensitief.

²Drs. E. Bergsma, <https://hoogsensitief.nl/hoogsensitieve-brein-in-beeld/>

³<https://hoogsensitief.nl/15-wetenschappelijke-feiten-over-hoogsensitiviteit/> en Gelukkig Hoogsensitief, Esther Bergsma en Derk Eimers.



'Closed for business'!

Wat helpt is een goede voorbereiding en rust in je hoofd. Op een fysieke locatie betekent dat ruim op tijd aanwezig zijn, alles klaarzetten, het programma nalopen en eventueel een korte bodyscan of ademhalingsoefening doen. Schroom niet om een deelnemer te vragen om even op de gang te wachten totdat jij klaar bent. Plak eventueel een A4tje op de deur met de mededeling hoe laat de trainingszaal open gaat. Niets is zo prikkelend als de eerste kennismaking met je deelnemers terwijl je nog bezig bent.

Online werkt dat op dezelfde manier. Bij een kleine groep kan je 15-30 minuten van tevoren een beeld- en geluidcheck doen met je deelnemers, waarna iedereen zijn camera en geluid uitzet tot de start. Bij een grote groep kan je dit door een moderator laten doen terwijl jouw camera en geluid nog uit staat.

Druk de 'stopknop' in!

Nadat je de training ontspannen bent gestart, begint het echte werk. In sommige groepen kan van alles spelen; openlijke irritatie en scherpe discussies maar ook onderhuidse spanning of (onbewuste) emoties bij deelnemers. Om te voorkomen dat de emoties van je deelnemers je raken of overweldigen, kan het helpen om gedurende de training af en toe de 'stopknop' in te drukken. Denk aan:

- koffiepauzes;
- 'witjes': korte reflectiemomenten waarop iedereen zijn tussentijdse inzichten in stilte noteert⁴ ;
- individuele opdrachten. Deze momenten stellen jou als trainer in staat om je aandacht op jezelf te richten, afstand te nemen van de situatie en de verschillende emoties te plaatsen en te relativiseren;
- een simpele ademhalingsoefening of mindfulness-oefening⁵ als de deelnemers in groepjes aan het werk zijn. Hier hoeven ze niets van te merken.

Als gedurende de training negatieve emoties bij jezelf oplopen, zoals gevoelens van spanning, zelfkritiek of onzekerheid, druk dan ook hier de 'stopknop' in:

- verleg actief je aandacht naar je deelnemers;
- schenk zo min mogelijk aandacht aan je eigen (niet helpende) gedachten;
- voeg een scheut humor toe! Even lachen geeft lucht. Karin de Galan schreef hier eerder een mooi artikel over⁶.
- besef dat HSP vanwege hun sterke reflectievermogen kunnen doorslaan in perfectionisme en zelfkritiek en onbedoelde opmerkingen soms te persoonlijk opvatten.

De klantenservice helpt u morgen graag verder!

Sommige deelnemers willen na de training uitgebreid met je napraten. Bepaal op voorhand waar jouw grens ligt en hoeveel tijd je beschikbaar hebt. Communiceer dit op het eind van je training en biedt eventueel een alternatief aan; vragen of opmerkingen kunnen op een later moment worden behandeld. Per email, bij een tussentijdse Q&A, of aan het begin van de volgende sessie.

Gun jezelf tot slot een breinvriendelijke pauze⁷ op weg naar huis. Laat je telefoon in je tas zitten en neem geen nieuwe informatie tot je. Gun je brein verwerkingstijd. Op deze manier houd je de man met de hamer buiten de deur en kom je een stuk energieke thuis! ■

⁴Arie Speksnijder noemt deze korte reflectiemomenten (in stilte) de zogenaamde 'witjes'. Zie 'De Trainingsachtbaan', tweede druk, pagina 153.

⁵<https://www.psyved.nl/mindfulness/mindfulness-oefeningen/>

⁶<https://www.schoolortraining.nl/wp-content/uploads/2020/06/TV00-2020-01-Humor-maakt-je-training-licht.pdf>

⁷Mark Tigchelaar – Focus aan/Focus uit



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Jeanne Bakker, Brainbakery
Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Berenschot
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Jan Armand Ruiters, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsse, bestuurslid Develhub

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Adviesraad

Sandra Beugel, CINOP
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, sowegrow

Vormgeving

Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing

Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tvoo.nl

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementprijs: €57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; €67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

TvOO 2023-1 draagt

SCHAARSTE als thema

en verschijnt in maart 2023

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl

Digitaal abonnement

Abonnementprijs: €25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pöl
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 12
TvOO 2022-4: november

Jaargang 13
TvOO 2023-1: maart
TvOO 2023-2: juni
TvOO 2023-3: september

Aanleveren kopij

Jaargang 13
TvOO 2023-1: 1 november 2022
TvOO 2023-2: 1 maart 2023
TvOO 2023-3: 1 juni 2023
TvOO 2023-4: 1 september 2023

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Develhub

Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan
E-mail: info@develhub.nl

Nobtra

E-mail: info@nobtra.nl
Telefoon: 085-0187152



Laat iedereen binnen
uw organisatie profiteren
Neem een IP-abonnement!



Meer dan 5.000 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als
kern
van verbinding

Ruim
49.000
unieke
gebruikers

34 organisaties
met
IP toegang

Meer dan
300 thema's

12
beroeps-
verenigingen
aangesloten



Even onthouden

Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Coaching' gaat naar:

- B&T organisatieadvies bv, Amsterdam
- LinQue Consult BV, Houten

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:

- Ardis Organisatie Ontwikkeling, 's-Gravenhage
- Avans+, Breda
- Bender Opleidingen B.V., Utrecht
- Blom Opleidingen, Hengelo ov
- DIOR Academy, 's-Gravenhage
- DOOR Training & Coaching, Rotterdam
- evofenedex B.V., Zoetermeer
- Ferocia Opleiding & Training B.V., Utrecht
- KPE bv, Maastricht
- LinQue Consult BV, Houten

- Stichting MOC 't Kabouterhuis, Amsterdam
- Bureau Op Eigen Kracht, Geldrop
- Purple Monkey Breinonderwijs, Vleuten
- Teamwork Caribbean, Curacao
- VNG Connect, 's-Gravenhage
- Xebia Academy Europe BV, Hilversum

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'interim Management' gaat naar:

- B&T interim-management bv, Amsterdam

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:

- Ambitionplanner, Arnhem

- Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, Amsterdam
- Avans+, Breda
- Bender Opleidingen B.V., Utrecht
- Blom Opleidingen, Hengelo ov
- Stichting Enver, Rotterdam
- evofenedex B.V., Zoetermeer
- International Anti Crime Academy, Gilze-Rijen
- MOCuitgevers, Deventer
- Nidos, Utrecht
- NR Governance, 's-Gravenhage
- Vereniging Ouderschap Blijft, Alkmaar
- Purple Monkey Breinonderwijs, Vleuten
- QAducation, Terheijden
- Saxion, Enschede
- Stichting YOUKÉ Sterke Jeugd, Zeist

- VNG Connect, 's-Gravenhage
- Xebia Academy Europe BV, Hilversum

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Organisatieadvies' gaat naar:

- B&T organisatieadvies bv, Amsterdam

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Outplacement, Loopbaanbegeleiding en -coaching' gaat naar:

- MEPD, Hengelo
- VWSC Nederland BV, Rotterdam
- Xynthesis, Leiden

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Werving & Selectie' gaat naar:

- B&T werving & selectie bv, Amsterdam

