

Hoe voorkom je knikkende knieën?

De directeur schuift aan en het wordt stil. De verontwaardiging die in de or-vergadering aanwezig was, lijkt te verdampen. Van de stelligheid is niets meer over. De bestuurder voert het woord. De or-leden slikken hun bezwaren in en blijven zitten met een gevoel van frustratie. Hoe komt het dat or-leden op het moment van de waarheid last hebben van knikkende knieën? Het antwoord én een uitweg.

Door Camiel Schols

- Herken belemmerende emoties en denkwijzen
- Werk aan helpende denkwijzen
- Essentieel onderdeel van or-trainingen

Er is een verschil tussen iets kunnen en iets doen op het moment dat het nodig is. Weten dat het goed is je mening en je gevoelens te uiten, wil nog niet zeggen dat het in de praktijk ook gebeurt. Juist in spannende situaties reageren velen niet zoals ze zouden willen, soms tot verbazing van andere or-leden: hoe komt het dat onze voorzitter zoveel milder en vriendelijker is tegen de bestuurder dan we vooraf hebben afgesproken? Om beter te begrijpen hoe het komt dat we vaak anders reageren dan we zouden willen, moeten we meer weten over de invloed van emotie op ons gedrag.

Vier emoties

Er zijn vier emoties die ons gedrag kunnen beïnvloeden: angst, boosheid, blijheid en verdriet. Dit zijn de vier basiskleuren van ons gevoelsleven. Al deze emoties hebben een functie:

- Angst zorgt ervoor dat we onszelf in veiligheid brengen.
- Boosheid helpt ons onze grenzen te verdedigen.
- Blijdschap stelt ons in staat de goede din-

gen die op ons pad komen, te vieren.

- Verdriet laat ons rouwen om wat we verliezen.

Gezonde emoties helpen ons, maar helaas kan elk van deze emoties ons ook belemmeren. De emoties die ons in werksituaties het meest dwarszitten, zijn angst en boosheid. Wanneer angst ons belemmert, gaan we belangrijke zaken uitstellen of vermijden. Angst zorgt ervoor dat we dingen niet durven. Ook boosheid kan ervoor zorgen dat we niet doen wat nodig is. We blijven bijvoorbeeld klagen in plaats van te zoeken naar effectieve manieren om met de situatie om te gaan. Als boosheid ons dwarszit kost dat veel energie. Energie die we beter kunnen steken in het ondernemen van passende acties.

Hoe kun je belemmerende emoties verkleinen? Wat kun je doen om je angst hanteerbaar te maken zodat je kunt doen wat nodig is. De Amerikaanse psycholoog Albert Ellis (1913-2007) is beroemd geworden door zijn methode voor de aanpak van belemmerende

gevoelens. Zijn aanpak heeft de naam RET (Rationele Effectiviteits Training). De grondgedachte van de RET is in een paar zinnen samen te vatten: Belemmerende emoties worden niet veroorzaakt door de situatie waarin we zitten, maar door onze denkwijze over die situatie. Die denkwijze is irrationeel. Dat wil zeggen, hij is overdreven en klopt niet met de feiten. Als je deze irrationele denkwijze vervangt door een meer helpende en rationele denkwijze, verandert de emotie. De scherpte gaat eraf waardoor ruimte ontstaat voor effectiever gedrag.

Voorbeeld

De inleiding van dit artikel schetst een situatie waarin een or-boos is op zijn bestuurder. De or-leden hebben zich voorgenomen hun directeur in de overlegvergadering stevig aan te spreken op zijn gedrag. Tijdens de vergadering komt daar weinig van terecht. De directeur is veel aan het woord en de or-leden zwijgen. Achteraf hebben de or-leden het gevoel dat ze zich weer hebben laten inpakken. De emotie die deze or belemmert is angst. Hieronder volgen de denkwijzen van drie van de or-leden:
Or-lid 1: Als we hem tegen ons innemen, komt het nooit meer goed.

Or-lid 2: Ik mag een meerdere niet onderbreken. Dat is respectloos.

Or-lid 3: Als ik op mijn strepen ga staan, ben ik een lastig mens.

Emoties die op de werkplek dwarszitten, zijn angst en boosheid

Elk van deze denkwijzen heeft ervoor gezorgd dat het or-lid schroomde het woord te nemen en de bestuurder klip-en-klaar uit te leggen wat hem of haar dwarszit. Als we deze denkwijzen onder de loep nemen, wordt duidelijk dat deze or-leden bang zijn om te zeggen waar het op staat. Deze denkwijzen roepen angst op. Tegelijk zien we dat elk van deze denkwijzen – hoe wel invoelbaar – niet rationeel is. Dat de werkrelatie na dit gesprek voorgoed bedorven is, is niet zeker en bovendien sterk over-




dreven. Verder is het zeer de vraag in welk opzicht een directeur meer is dan een or-lid en of het onderbreken van de ander in een gesprek werkelijk getuigt van disrespect. Het derde or-lid wil geen lastig mens zijn. Ze realiseert zich niet dat haar optreden in een vergadering niets zegt over haar kwaliteit als persoon.

Door het kritisch bekijken van je belemmerende denkwijze ontstaat zicht op een meer helpende denkwijze. In schema 1 staat bij elk van de denkwijzen een voorbeeld van een helpende en rationele denkwijze. Deze denkwijzen kloppen beter met de feiten en helpen te doen wat nodig is. Wanneer de or-leden hun belemmerende denkwijze inwisselen voor een meer rationele denkwijze, zullen ze hun angst gemakkelijker overwinnen en effectiever optreden.

Or-training

Or's laten zich scholen omdat ze goed uit de verf willen komen in de weerbarstige

praktijk. Het doel van trainingen is effectief te leren optreden in allerlei praktijksituaties. De afgelopen jaren heeft het denken in termen van competenties ook bij veel or's zijn intrede gedaan. Het begrip competentie omvat naast kennis en vaardigheid ook de houding die het mogelijk maakt de aanwezige kennis en vaardigheid in de praktijk toe te passen. Die houding bepaalt of je de vermogens die je hebt ook wilt en durft inzetten. Concreet betekent dit voor or-trainingen dat die verder moeten gaan dan het aanbrenge van kennis en vaardigheid. Ook de belemmeringen die or-leden ervaren bij het toepassen van aanwezige kennis en vaardigheid behoeven de nodige aandacht. RET biedt daartoe een werkbare methode. Belangrijk is dat or's in elke training de volgende vraag aan de orde stellen: als we de kennis en de vaardigheid in huis hebben, wat weerhoudt ons die ook toe te passen als het nodig is? Bij het beantwoorden stuit je op belemmerende emoties en – op voor-

waarde dat een deskundige trainer/coach goed doorvraagt – op belemmerende denkwijzen. Het uitdagen van die belemmerende denkwijzen en het aanbrenge van andere meer helpende denkwijzen is de sleutel tot succes. De or laat zien wat hij waard is. 

Camiel Schols is senior trainer/adviseur bij SBI training & advies, e-mail camiel.schols@sbi.nl



TIP

Tips

- Als de or op een bepaald punt niet effectief is in zijn optreden, stel dan de vraag waar het probleem zit:
 - gebrek aan kennis;
 - gebrek aan vaardigheid;
 - andere belemmeringen.
- Belangrijk is ook om in een training aandacht te besteden aan het werken met belemmerende en helpende denkwijzen. Of zoek een deskundige coach die u kan ondersteunen.
- Het blootleggen en aanpakken van belemmerende denkwijzen leidt tot persoonlijke gesprekken. Voldoende veiligheid in de groep is een voorwaarde. Tegelijk is het een goede manier om als team dichter bij elkaar te komen.

Schema 1: Voorbeelden van belemmerende en helpende denkwijzen

Belemmerende denkwijze	Helpende denkwijze
Als we hem (onze directeur) tegen ons innemen, komt het nooit meer goed.	Misschien is hij niet blij met wat ik zeg. En dat mag.
Ik mag een meerdere niet onderbreken. Dat is respectloos.	Als ik de aandacht vraag, toon ik respect voor mijzelf en voor de ander.
Als ik op mijn strepen ga staan, ben ik een lastig mens.	Als or-voorzitter ontkom ik er niet aan mij soms lastig te gedragen.