

Deel 1

Algemene inleiding in de theorie van REM

Inleiding

'REM' staat voor Rationeel-Emotief Management. Een vorm van leidinggeven, waarbij zowel het nuchtere verstand als het gevoel een rol spelen. REM is afgeleid van de RET, de Rationeel-Emotieve Theorie die door de Amerikaanse psycholoog Albert Ellis is ontwikkeld.

Uitgangspunt van REM is de gedachte dat elke manager in staat is greep te krijgen op zijn problemen (van welke aard dan ook), als hij er maar in slaagt controle te krijgen over zijn manier van denken. Onze manier van denken bepaalt immers hoe we tegen het leven (onze werkzaamheden) en de problemen daarbij aankijken.

In Amerika neemt het aantal managementtrainingen en cursussen die gebaseerd zijn op de uitgangspunten van REM hand over hand toe. De belangrijkste doelstellingen van dergelijke trainingen zijn onder meer: het makkelijker bereiken van doe-

len door het verminderen van faalangst, het bereiken van een tolerantere opstelling tegenover meerderen en ondergeschikten, het verminderen van angsten en onzekerheden, het vergroten van zelfvertrouwen en het opbouwen van frustratie-tolerantie. In grote lijnen komen de doelen van dit boek over REM met deze doelstellingen overeen. Laten we nu eerst de theoretische uitgangspunten nader bekijken.

Denken en voelen

Van de Griekse wijsgeer Epictetus is de uitspraak afkomstig dat ‘het niet de dingen zelf zijn die ons bang maken, maar de manier waarop we die dingen bekijken’. Een op het eerste gezicht eenvoudige uitspraak, die echter vergaande gevolgen heeft. Zij houdt namelijk in dat u zèlf in hoge mate controle kunt uitoefenen over uw gevoelens. Zij houdt ook in dat u voor een groot deel zèlf kunt bepalen of u uw problemen invloed laat hebben op uw functioneren. Het hoeft dus helemaal niet zo te zijn dat u zich laat leven door uw gevoelens. Integendeel. REM gaat ervan uit dat gevoelens door een gezonde manier van denken gecontroleerd kunnen worden, waardoor u effectiever kunt functioneren. Een voorbeeld ter verduidelijking.

“Een manager van een middelgroot bedrijf ziet zich voor een flink probleem geplaatst. In verband met een

reorganisatie zal hij vijftien van de 82 werknemers moeten ontslaan. De manager werkt al jaren bij dit bedrijf en heeft met elk van de werknemers een persoonlijke band opgebouwd. Het gaat hem zeer aan het hart enkelen van hen de laan uit te moeten sturen. Toch heeft hij deze opdracht gekregen en hij moet haar hoe dan ook tot een goed einde brengen.”

Uitgaande van dit voorbeeld doen zich verschillende mogelijkheden voor. De manager kan dit probleem op verschillende manieren bekijken. Elke visie leidt tot andere consequenties, zowel voor de werknemers als voor de manager.

Aanpak 1

De manager kan het probleem strikt zakelijk bekijken. Hij ziet zichzelf als iemand die de opdrachten die hij krijgt zonder mankeren dient uit te voeren. Gevoelens horen daarbij niet thuis. Hij heeft ze natuurlijk wel, maar onderdrukt ze. Hij zou kunnen denken: ‘Jammer van die jongens, maar niets aan te doen. Zaken zijn zaken. Het is hun probleem om aan ander werk te komen. De wereld bestaat tenslotte niet voor niets uit winners en losers. In feite is er *geen probleem*, ze moeten er gewoon uit.’

De manager maakt vervolgens een analyse van de bruikbaarheid en noodzakelijkheid van elke werknemer. Daarna kiest hij de vijftien meest ‘misbare’

werknemers en stuurt deze zonder pardon de laan uit: 'Sorry jongens, ik vind het ook rot, maar het kan nu eenmaal niet anders. Kijk maar, hier staat het: er moeten er vijftien uit.'

Deze aanpak is een rationele aanpak waarbij gevoelens niet of nauwelijks aan bod komen. De werknemers voelen zich enorm gepakt en afgedankt. Ze ervaren geen enkele steun van de manager en zijn hevig in hem teleurgesteld. De manager zelf heeft nergens last van: hij heeft gedaan wat hij moest doen.

Aanpak 2

De manager loopt vast in allerlei schuldgevoelens en in medelijden. In tranen deelt hij de geselecteerde werknemers mee dat hij hen helaas zal moeten ontslaan: 'Mannen, dit doet mij meer pijn dan jullie. Dit is niet alleen jullie probleem maar ook het mijne. Ik vind dit een *verschrikkelijk probleem*, dat eigenlijk niet valt op te lossen.'

De frustratie van de diverse werknemers neemt door deze emotionele aanpak alleen maar toe: 'Hij heeft mooi kletsen, maar hij houdt ten minste zijn baan. Wat hebben we aan dat gejammer? Laat hij maar zorgen dat hij met een oplossing komt. Betaalt hij soms ook mijn hypotheek?'

Aanpak 3

De manager is zich ervan bewust dat er aan elk probleem zowel rationele als emotionele aspecten zijn verbonden. Hij zet deze rustig op een rij. Hij sluit de ogen niet voor de nare consequenties maar probeert daadwerkelijk een oplossing te vinden voor elke afzonderlijke werknemer. In een persoonlijk gesprek met elke werknemer laat hij duidelijk merken dat hij zich bewust is van diens problematische situatie. Hij neemt samen met hem de alternatieven door, waarbij hij ruimte geeft aan de emoties van teleurstelling, woede en frustratie. Hij is er echter steeds op gericht om een *praktische en reële oplossing* voor het probleem te vinden. Hij voelt zich ongelukkig met de situatie, maar weet dat klagen tot niets leidt. Hij voelt zich zeker van zijn zaak en treedt de werknemers met een gerust hart tegemoet. Deze beseffen van hun kant dat de manager niet anders kan handelen dan hij nu doet. Ze waarderen en respecteren zijn openheid.

Bij rationeel-emotief management (REM) laat de manager zijn gezonde verstand spreken, zonder daarbij gevoelens uit het oog te verliezen. Een rationeel-emotief manager is zich ervan bewust dat hij zijn eigen gevoelens en die van zijn werknemers kan sturen door op een gezonde, rationele manier na te denken.

Rationeel denken

Wat houdt dat eigenlijk in: rationeel denken? Elke gedachte, elke manier van denken die effectief bijdraagt tot een beter functioneren is rationeel. Het is van het grootste belang dat u zich goed voelt in uw werk. Gedachten en ideeën die een belemmering vormen voor een goed functioneren, zijn *irrationele* (ongezonde) gedachten. Helaas zijn mensen (dus ook managers) van nature geneigd om op een irrationele (ongezonde) manier te denken. Elk mens heeft een aangeboren neiging om op een bepaalde negatieve manier tegen zaken aan te kijken. REM heeft als doel deze irrationele, ongezonde manier van denken bloot te leggen en te vervangen door een rationele, gezonde manier van denken.

Productieve en niet-productieve gevoelens

Bij REM draait alles om een rationele, gezonde manier van denken. REM sluit gevoelens echter niet uit. Zo is het heel nuttig als u als manager een juiste inschatting kunt maken van de gevoelens van uw medewerkers en eventuele opdrachtgevers. Op dezelfde manier is het nuttig als u zicht hebt op uw eigen gevoelens. Want elke manager heeft gevoelens, al gaat lang niet elke manager op dezelfde manier om met zijn gevoelens. REM maakt in dit verband een

onderscheid tussen productieve en niet-productieve gevoelens.

Om met het laatste te beginnen: niet-productieve gevoelens zijn gevoelens die u op geen enkele manier aanzetten tot actie. Ze zorgen er in feite alleen maar voor dat u zich beroerd voelt. U kunt er in feite niets mee. Links in het kader staan de meest voorkomende niet-productieve (irrationele) gevoelens op een rij. Rechts staan de productieve (rationele) alternatieven.

depressies	bedroefdheid, verdriet
angst	bezorgdheid, ongerustheid
woede	boosheid, irritatie
wroeging	schuldgevoelens
gekwetstheid	teleurstelling
nijd/afgunst	jaloerie
schaamte	spijt

Alle gevoelens die links staan weergegeven leiden alleen maar tot frustratie en apathie. REM gaat ervan uit dat het mogelijk is om door middel van zelftraining (onder andere door *selftalk*, zie verderop) niet-productieve gevoelens om te zetten in productieve. We komen in het navolgende uitgebreider op deze zaak terug.

De kern van de zaak: het A-B-C van REM

REM is, zoals gezegd, afgeleid van de RET, de Rationeel Emotieve Theorie van Albert Ellis. In het kort komt de theorie neer op het volgende:

We gaan uit van een bepaalde gebeurtenis (*Actie, Aanleiding*) A. We kiezen in dit voorbeeld als gebeurtenis A: het krijgen van ontslag. Op het eerste gezicht lijkt deze gebeurtenis A de oorzaak te zijn van alle emotionele gevolgen, zoals teleurstelling, wanhoop en misschien zelfs agressie. Dergelijke (emotionele) gevolgen duiden we aan met de letter C (van *Consequentie*).

Het klinkt allemaal heel logisch: een bepaalde gebeurtenis, een bepaalde aanleiding A leidt tot een bepaald gevolg C.

En toch is dat niet zo. Want niet A is de oorzaak van C, maar B: de manier waarop u de zaak (in dit geval: het krijgen van ontslag) *Bekijkt*.

De B staat voor het Engelse *Belief*, de manier waarop je dingen *Bekijkt*. Het is altijd mogelijk om op ontelbaar veel verschillende manieren tegen één gebeurtenis of een bepaald probleem aan te kijken.

Kijkt u eens naar de verschillende reacties van enkele werknemers, als ze te horen krijgen dat ze ontslagen gaan worden.

Werknemer Van Dijk is helemaal van slag. Door het ontslag lijkt het leven voor hem zinloos geworden. Ontslag krijgen is voor hem de diepste vernedering die hem kan overkomen. Hij kan zijn gezicht nergens meer met goed fatsoen laten zien. Zijn gezin en zijn verdere familie zullen hem uitlachen en hem vertellen dat het zijn eigen schuld is. Had hij maar verder moeten leren, had hij maar meer en beter zijn best moeten doen.

Werknemer Van Dijk gaat uit van het (irrationele) idee dat ontslag krijgen de grootst mogelijke vernedering is die iemand kan overkomen.

Ook werknemer De Vries, werkzaam in een vergelijkbare positie binnen hetzelfde bedrijf, heeft ontslag gekregen. Werknemer De Vries kijkt heel anders tegen zijn ontslag aan. Hij zat er natuurlijk niet op te wachten, maar van de andere kant: 'Zolang er leven is, is er hoop.' Werknemer De Vries is zich ervan bewust dat het geen zin heeft om bij de pakken te gaan neerzitten. Hij moet verder. Ook hij heeft een gezin waarvoor hij moet zorgen en hij zou er dus goed aan doen om zich heen te kijken naar andere mogelijkheden.

Werknemer De Vries gaat uit van het (rationele) idee dat het krijgen van ontslag weliswaar niet prettig is, maar zeker geen onoverkomelijke ramp hoeft te betekenen.

In deze twee voorbeelden van reacties op het krijgen van ontslag wordt duidelijk hoe de manier waarop je tegen een bepaalde gebeurtenis aankijkt bepalend is voor de (emotionele, relationele, motivationele en zelfs: financiële) gevolgen van die gebeurtenis. Werknemer Van Dijk is uitgeteld, werknemer De Vries gaat door.

De manier waarop werknemer Van Dijk tegen zijn ontslag aankijkt is *irrationeel*. Zijn visie helpt hem alleen maar verder in de put. Zijn manier van denken verhoogt zijn gevoelens van frustratie, en leidt alleen maar tot gevoelens van schaamte en depressie. De manier van denken van werknemer De Vries is veel gezonder, veel *rationeler*. Zijn visie op zijn ontslag is veel relativerender en motiveert hem om te gaan zoeken naar een andere baan.

Resumerend:

Het is niet een bepaalde gebeurtenis (A) die leidt tot een bepaalde consequentie (C), maar de manier waarop je die bepaalde gebeurtenis bekijkt (B).

Hiermee is de kern van de RET en dus ook van REM gegeven. U wordt als manager voor ontelbare en vaak heel uiteenlopende problemen geplaatst. Elk probleem dient te worden opgelost. Elke oplossing dient zo te verlopen dat de (financiële en personele)