

# BEREN OP DE WEG

*spinsels in  
je hoofd*

Omgaan met emoties op het werk:  
de Rationele Effectiviteits Training

**THEO IJZERMANS**  
**COEN DIRKX**

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

# Voorwoord

Vaak wordt er afkeurend gereageerd als we het hebben over het tonen van emoties of gevoelens op het werk. Het lijkt wel alsof we bij het betreden van de werkplek ons gevoel moeten uitschakelen. Deze 'struisvogel'-houding die in hedendaagse organisaties lijkt te heersen, zorgt ervoor dat werknemers geen enkele heftige emotie mogen tonen bij problemen die ze tegenkomen in hun werk en, nog belangrijker, dat ze niet leren hoe ze met deze emoties om moeten gaan.

Met *Beren op de weg, spinsels in je hoofd* leer je hoe je wél met deze emoties om zou kunnen gaan. Dit boek legt op een heldere wijze uit hoe overtuigingen, houdingen en opvattingen die de wortels zijn van zelfondermijnende emoties, veranderd kunnen worden. Het maakt daarbij gebruik van voorbeelden uit de praktijk waarin je je gemakkelijk zult herkennen, en biedt veel oefeningen die je dagelijks kunt gebruiken om je negatieve emoties te veranderen.

De Rationele Effectiviteits Training (RET) is een methode die zich in de praktijk heeft bewezen. Zij is gebaseerd op het baanbrekende werk van de internationaal erkende psycholoog dr. Albert Ellis (1913-2007). Tegenwoordig wordt deze methode wereldwijd gebruikt door zowel management als medewerkers

om de grote hoeveelheid problemen die ze tegenkomen in deze snel veranderende wereld het hoofd te kunnen bieden. De auteurs van *Beren op de weg, spinsels in je hoofd* begrijpen deze aanpak goed en voorzien de traditionele methode van enkele unieke en creatieve aanvullingen.

Ik weet zeker dat als je dit boek zorgvuldig leest en de beschreven technieken toepast, je uiteindelijk met meer plezier zult werken, productiever wordt en je sociale relaties beter kunt onderhouden.

Dominic J. DiMattia, Ed.D.

*Associate Executive Director Institute for Rational-Emotive Therapy  
New York City (1992)*

## Inhoud

1 Hoe 'maak' je je eigen stress?	9
2 Wat je denkt, dat voel je	14
3 Kromme redeneringen en sterke emoties	20
4 Wie maakt wie gek?	30
5 Het kan anders!	38
6 'Er gaan vreselijke dingen gebeuren'	43
7 'Dat mag toch niet!?'	51
8 'Zie je wel, ik deug niet!'	57
9 Beter kijken en luisteren naar jezelf	63
10 'Klopt dat wel?'	71
11 RET in acht stappen	77
12 De kracht van de verbeelding	91
13 De stress van je medewerkers	97
14 'Ja, maar ...'	101
Bijlage: het achtstappenmodel	104
Literatuur	109
Over de auteurs	110

# 1 Hoe 'maak' je je eigen stress?

## Een paar voorbeelden

### Peter

Peter de Waard (31) is nu twee jaar hoofd van de afdeling Verzekeringen van de Algemene Bank Holland (ABH) in Naarden. Op een woensdagavond in maart komt hij thuis van zijn werk. Hij ploft neer op de bank en zucht diep. 'Het was weer een gekkenhuis vandaag', moppert hij tegen zijn vrouw. 'Zó druk. En die mensen van mij deugen ook eigenlijk nergens voor. Ze doen maar wat.' Peter voelt zich te moe om nog iets te doen. Allerlei gedachten schieten door zijn hoofd. 'O jee, ik moet me goed voorbereiden op die fusievergadering van aanstaande vrijdag. Ik moet Roos van de administratie nog bij me roepen. Ik mag de verjaardag van Sonja niet vergeten. Ik moet Yordi toch eens aanspreken over dat voortdurende te laat komen van hem. Hè, nou ben ik weer niet toegekomen aan dat begrotingsrapport ...' Peter is duidelijk toe aan rust.

Laten we eens kijken naar die woensdag op het kantoor van Peter. Het is bijna negen uur. Peter zit achter zijn bureau. Er is zojuist een e-mail binnengekomen van het hoofdkantoor: vanwege de fusie met de Nationale Bank Nederland (NBN) zullen een aantal vestigingen

worden opgeheven. Vrijdag is er spoedoverleg op het hoofdkantoor in Amsterdam, waarvoor alle directeuren en afdelingshoofden worden verwacht. Dan worden de verwachte gevolgen voor het personeel besproken. Op dat moment loopt zijn secretaresse Sonja binnen, die een verslag geeft van haar telefoongesprek met een woedende meneer De Groot. De Groot is een van de belangrijkste klanten van dit kantoor. Er schijnt een ernstige fout te zijn gemaakt bij een wijziging van een polis. Meneer De Groot eist een onmiddellijke afspraak met het afdelingshoofd. Dat komt Peter heel slecht uit. Zijn agenda is al overvol voor deze dag. Over de schouder van Sonja ziet hij zijn medewerker Yordi, die met een rood hoofd aan komt rennen op de gang. Het is vijf over negen. Er is duidelijk gesproken dat iedereen om half negen de start-up van de dag meemaakt. Peter voelt de woede in zich opkomen ...

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

Bij het lezen van de e-mail:

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

Bij de woedende klant De Groot:

- 'Hij heeft het recht niet mij een afspraak op te dringen.'
- 'Hij zou eens hier moeten zitten, dan piept hij wel anders.'
- 'Door die nieuwe afspraak loopt heel mijn planning in de soep; het lukt me nooit.'

Bij de fout die gemaakt is op de administratie:

- 'Verdomme, het is weer eens zo ver, ze kunnen het ook nooit een keer helemaal goed doen.'
- 'Alweer een fout, wat doet die Roos eigenlijk?'
- 'Als het haar niet bevalt, zoekt ze maar een andere baan.'

Bij zijn medewerker Yordi, die weer een start-up mist:

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

## Paul

Drie kamers verder zit Paul van den Boomgaard (32), een collega van Peter. Sinds twee jaar is hij hoofd van de afdeling Hypotheken. Ook hij heeft zojuist de e-mail van het hoofdkantoor gelezen. Hij heeft net zijn afspraken verzet om meneer De Groot te spreken, die dreigde over te stappen naar een andere bank, omdat zijn zoon geen hypotheek heeft gekregen. Dan heeft hij al een telefoontje gekregen van zijn medewerker Bas, die zich voor de derde keer dit jaar ziek meldt. En om kwart over vier die middag zal zijn secretaresse Antoinette zonder verdere uitleg een uur te vroeg naar huis vertrekken. Dat lijkt een gewoonte te worden. Toch zien we een belangrijk verschil. Terwijl Peter deze dag twee keer in woede ontsteekt en zijn afdeling er de hele dag nors bijloopt, blijft Paul kalm en werkt gestaag en efficiënt door. Op zijn afdeling heerst een aangename sfeer.

Wat denkt Paul? Wat zegt hij tegen zichzelf?

Bij het lezen van de e-mail:

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

Bij de boze klant De Groot:

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

Bij het telefoontje van zijn medewerker Bas:

- 'Mm, dat is al de derde keer. Ik zal 'm in onze volgende bila eens vragen of er misschien iets aan de hand is. Heeft hij het wel naar zijn zin? Of speelt er iets anders? Zo niet, dan spreek ik hem aan op zijn verantwoordelijkheid.'

Bij zijn secretaresse, die te vroeg vertrekt:

- 'Vervelend, maar Antoinette heeft het zeker weer moeilijk. Ik zal deze week nog een gesprek met haar hebben.'

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

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



voelen ze zich ook anders en vertonen ook ander gedrag.

## Spanning en stress

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

Met dit boek kun je leren om volgens deze methode beter inzicht te krijgen in je niet-productieve emoties, die niet alleen veel stress veroorzaken, maar ook tot gevolg hebben dat je minder presteert dan je eigenlijk zou kunnen. Ook komen een aantal methoden aan bod, waarmee je je manier van denken onderzoekt en verandert.

## 2 Wat je denkt, dat voel je

### Waarneming, interpretatie en evaluatie

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

#### WAARNEMING

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

#### INTERPRETATIE

Peter gaat in zijn gedachten verder dan een feitelijke beschrijving. Hij geeft onmiddellijk betekenis aan wat hij ziet: 'Ik ga mijn baan verliezen.' Dit is een interpretatie van wat hij ziet; hij geeft betekenis aan zijn waarneming. Deze betekenis kan juist of onjuist zijn. We zien dat Paul, die hetzelfde waarneemt, hier niet onmiddellijk aan denkt. Hij geeft er een andere betekenis aan: hij



ziet mogelijkheden om meer aan de weet te komen en zijn ideeën naar voren te brengen.

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

## **EVALUATIE**

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

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

Paul daarentegen is veel minder bezig met het evalueren van de gebeurtenissen. Hij denkt op dit moment niet in termen van gevaar voor zichzelf. Hij vraagt zich af wat hij eraan zou kunnen doen - hij heeft een afwachtende, meer neutrale opstelling in zijn denken. Dit verschil in opstelling zien we ook bij de andere gebeurtenissen. Bij de woedende klant komen bij Peter 'veroordelende' gedachten op, zoals: 'Hij heeft het recht niet.' En faalgedachten als: 'Mijn planning loopt in de soep, het lukt mij nooit.' Paul vindt het wel

vervelend, maar reageert meer accepterend: 'Dit hoort nu eenmaal bij mijn werk.'

Lees de verschillende gedachten van Peter en Paul bij de gebeurtenissen nog eens door, en let op het verschil in de evaluaties van de verschillende gebeurtenissen. Niet vreemd dus dat Peter en Paul verschillende emoties ervaren.

Dit boek gaat over de grote invloed van ons denken op ons gevoel. Steeds zal blijken hoe evaluaties een centrale rol spelen bij het ontstaan van gevoel. Door de wijze waarop wij evalueren, geven we aan gebeurtenissen emotionele ladingen, die ervoor kunnen zorgen dat we ons bijvoorbeeld gespannen, angstig, gestrest of boos voelen. Natuurlijk zijn ook de interpretaties van belang; deze kunnen juist of onjuist zijn, gunstig of ongunstig.

Neem het voorbeeld van de mogelijkheid van ontslag bij Peter en Paul. Laten wij eens aannemen dat beiden de volgende interpretatie geven aan de boodschap uit het e-mailbericht: 'Ik word ontslagen.' Overigens zit in deze interpretatie al een vertekening van de werkelijkheid. Gezien de feiten is een juiste interpretatie: 'Er bestaat een kans dat ik word ontslagen.' Maar uitgaande van deze vertekende interpretatie kan de evaluatie nog heel verschillend zijn. Peter denkt bijvoorbeeld: 'Dat is rampzalig, dan heb ik geen leven meer', 'Hoe ga ik dan mijn hypotheek betalen?' en Paul denkt: 'Ik zou dat heel vervelend vinden, maar ik red mij wel.' Peter krijgt hierdoor last van paniekgevoelens. Paul daarentegen voelt een normale terechte bezorgdheid. De intensiteit van hun gevoel is heel verschillend.

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

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

### 3 Kromme redeneringen en sterke emoties

'Omdat ik het hier niet mee eens ben, mag het niet gebeuren.' 'Als ik deze fout maak, blijkt dat ik niets voorstel.' Dit zijn voorbeelden van veelvoorkomende irrationele gedachtegangen.

De irrationaliteit in het eerste voorbeeld schuilt in het koppelen van een eigen norm: 'Ik ben het er niet mee eens', aan de eis dat de feitelijke gebeurtenissen zich daarnaar moeten schikken. Dat de meeste gebeurtenissen tot stand komen door allerlei factoren die we niet in de hand hebben, wordt ontkend. Het is een gedachtegang die de feiten ontkent, bijvoorbeeld dat andere mensen andere opvattingen en andere belangen kunnen hebben dan jijzelf.

In het tweede voorbeeld is sprake van overgeneralisatie, het is een gedachtegang die strijdig is met de logica. Een enkele gebeurtenis die we een bepaalde waarde toekennen: 'Dit is fout', leidt ertoe dat we deze waarde vervolgens van toepassing verklaren op de totale persoon. Alsof de hele persoon gemeten kan worden aan de hand van de waarde van één prestatie op één bepaald moment. Of een gedachtegang rationeel of irrationeel is, wordt volgens de RET bepaald door de volgende criteria:

- Kan de gedachtegang voldoende worden onderbouwd met feitelijke gegevens?
- Is de gedachtegang logisch gezien consistent?
- Helpt de gedachtegang je om je doel te bereiken?

De irrationele ideeën waarmee mensen zichzelf in de problemen kunnen brengen, hebben meestal een absoluut, overdreven en daardoor onwerkelijk karakter. Door de sterke evaluaties die deze ideeën met zich meebrengen, kunnen ze de emoties onnodig opstuwen (zie hoofdstuk 2). Daarnaast is een kenmerk van een irrationele gedachtegang dat hij je niet helpt om je doel te bereiken; de gedachte is niet-productief. Als je eist dat je geen fouten maakt, omdat je anders een mislukking bent, ga je daardoor niet beter functioneren. Integendeel, het leidt er juist eerder toe dat het slechter gaat omdat je jezelf blokkeert.

## Veelvoorkomende irrationele gedachtegangen

Laten wij eens een aantal veelvoorkomende irrationele gedachtegangen bespreken. Misschien herken je er een of meer van. Het kost vaak enige moeite ze te ontdekken bij jezelf. We kunnen zo vergroeid zijn met onze manier van denken, dat we ze zelf niet meer herkennen. 'Het is toch gewoon zo!' Het is een gekleurde bril geworden, zonder dat we inzien dat we een bril op hebben.

### Ongezond perfectionisme

Volgens deze gedachtegang *mag* je geen fouten maken. Let wel: dat je geen fouten mag maken. Deze eis van absolute onfeilbaarheid wordt vervolgens gekoppeld aan een zelfbeoordeling: een fout is een teken van zwakte. Hierdoor zien deze perfectionisten voortdurend gevaren als er iets fout loopt of dreigt te lopen. Immers, fouten maken betekent falen, of nog erger: een totale afgang.

Perfectionisten creëren hiermee hun eigen 'zwaard van Damocles', dat voortdurend dreigend boven hun hoofd hangt. Voorbeelden van gedachten van perfectionisten: