

MICHEL HULSBERGEN



Handleiding bij de Emotiekaarten

Face your emotions

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Redactie: Harry Haakman, www.harryhaakman.nl
Omslag, lay-out en opmaak: Erik Thé, www.erikthedesign.com

Afbeeldingen kaarten: Michiel Hulsbergen en Anna Ulyashyna van Silverbee, www.silverbee.nl
Foto's kaarten: INGImage (m.u.v. kaart Enthousiast: Aad van Vliet)
Alle andere afbeeldingen: Shutterstock
Cartoons: Jeroen Verdonchot van Cartoon Blanche, www.businesscartoons.nl

ISBN 978 94 6276 254 1 (Handleiding bij de Emotiekaarten)
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

Andere edities:

ISBN 978 94 6276 247 3 (doosje met de Emotiekaarten en minihandleiding)
ISBN 978 94 6276 255 8 (doos met de Emotiekaarten en complete handleiding)

© Michiel Hulsbergen, www.faceyouremotions.com/Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 1912 Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Woord vooraf

Wat zijn emoties en wat is hun samenhang met motivatie? Deze vraag houdt mij bezig sinds ik ooit begon met werken als trainingsacteur. Hoewel dit werk boven alles leuk was, viel mij op hoe geloofwaardig het tegenspel van cursisten was – ook als ze nog nooit geacteerd hadden. Het enige dat zij nodig hadden, was een doel. Zodra ik dat doel in het rollenspel onder druk zette, waren emoties het gevolg. Ik raakte overtuigd van een relatie tussen doelen, rollen en emoties.

Vooraf in de afgelopen tien jaar waren er fascinerende ontwikkelingen rond emoties in organisaties. Wellicht deels door de recessie, die onze kijk heeft veranderd op de vraag waarom wij werken. Daarnaast weten we nu veel beter hoe ons brein werkt en denkt vrijwel niemand nog dat menselijk gedrag zuiver rationeel is, ook in organisaties. Als professionals hebben we nog wel de neiging het eigen gedrag als rationeel te zien, maar we durven het ook eerder toe te geven als het anders ligt. Emoties kunnen lastig zijn, maar worden niet meer standaard gezien als zwak of afleidend.

Deze ontwikkeling heb ik wellicht bewuster meegemaakt dan de meeste mensen. In 2007 raakte ik als psycholoog betrokken bij een internationaal boekproject over

emoties, waarbij het mijn taak was een structuur te bedenken voor een set emotiekaarten. Doel: mensen op een leuke manier met emoties laten spelen. Direct herkende ik echter ook de waarde voor mijn werk als trainer en coach. Daarbij kwam ik voortdurend in situaties waarin individuele emoties raakten aan het organisatiebelang, in positieve en negatieve zin. Vaak lukte het om hierover in gesprek te komen, maar ik had het idee dat er meer mogelijk was.

Met het boek liep het uiteindelijk anders dan gedacht, maar ik had nu wel een mooi stuk gereedschap. Zodra ik de kaarten in teamsessies op tafel legde, gebeurde er iets magisch. Doordat mensen merkten dat ze emoties hadden en zij overeenkomstige emoties bij elkaar herkenden, veranderde de dynamiek in sessies direct. Gesprekken werden open. Teamleden verwezen naar hun emoties en vertelden wat ze in een training echt kwamen doen, en waar hun eventuele weerstand vandaan kwam. Men benoemde eigen gedragspatronen, die collega's al jaren bespreekbaar probeerden te maken.

De relevantie voor samenwerking was overduidelijk: emoties hebben een relatie met doelen die medewerkers in een team stellen, en er is een duidelijke link met hun gedrag in de organisatie. Toch vond met name management het tot tien jaar geleden nog spannend om 'onder het tapijt te kijken'. Sindsdien is er in de wereld van organisaties veel gebeurd en is veel kennis ontwikkeld.

Voor de ontwikkeling van deze kaarten en de handleiding is met tientallen collega-trainers, acteurs, coaches, organisatieadviseurs, wetenschappers en cursisten gewerkt aan theorie en methoden rond emoties als belangenbehartigers voor organisaties. Aan de basis hiervan staat een evolutionair-psychologische benadering die emoties verklaart vanuit hun functie. Juist nu we als mens steeds meer gaan begrijpen van onze oorsprong, helpt deze benadering om ons gedrag te verklaren als een oplossing voor uitdagingen die we wellicht nog niet eens hebben herkend. Wij zijn van nature samenwerkers, met een lange geschiedenis in organisaties.

De tijd is rijp om het onderwerp emoties als belangenbehartiger voor professionals en organisaties nog hoger op de agenda te plaatsen. De methoden in deze handleiding zijn een avontuurlijke tocht langs een schat aan verborgen vaardigheden. Boven alles is het doel emoties werkbaar te maken. Als jij als coach, trainer, docent, adviseur of manager op speelse wijze in kaart wilt (laten) brengen wat mensen beweegt, en daar op speelse wijze sturing aan wilt geven, dan zijn emoties een deel van de oplossing. Organisaties en professionals: *It's time to face your emotions!*

Michiel Hulsbergen

voorjaar 2018



Inhoud

Woord vooraf 5

HOE EMOTIES ZICH ONTWIKKELDEN

Emoties zijn overal 14

Wetenschappelijk onderzoek 19

EMOTIES EN WERK

Emoties in organisaties 24

Emoties als belangenbehartigers in organisaties 26

OVER DE KAARTEN EN SPELEN

Emotie = Motivatie 35

Ontwikkeling van de Emotiekaarten 38

Uitgebreid getest in de praktijk 42

Een spel voor elk doel 45

AAN DE SLAG

Voor coaches, trainers, docenten, leidinggevenden en adviseurs 51

27 spellen om drempels te verlagen en openheid te creëren 57

De spellen in het kort 59

DE SPELLEN 67**DE KAARTEN LEREN KENNEN****Spel 1 Associaties** 69

Eerste associaties met kaarten direct uitspreken

Spel 2 Discussie 72

In discussie gaan over de kaarten

EMOTIES LEREN BEGRIPJEN**Spel 3 Edomino** 77

Kaarten aan elkaar passen op specifieke expressiekenmerken

Spel 4 Mimiek 81

Kaarten met je gezicht nadoen

Spel 5 Emotietheorie 84

Emoties uit de vier kleurgroepen matchen: kun jij hier een theorie aan koppelen?

Spel 6 Belangenbehartigers 88

Discussie over welk belang ten grondslag ligt aan een emotie en of je dat kunt zien

JEZELF LEREN KENNEN EN IN DE KIJKER SPELEN

Spel 7 Identiteit 91

Welke kaarten passen bij mij?

Spel 8 Fases 94

Hoe heb ik mij tijdens levensfasen of een proces ontwikkeld?

Wat bleef? En wat veranderde?

Spel 9 Personal branding 98

Selecteer je profiel, zodat het past bij je doelgroep

TEAMBUILDING

Spel 10 Memory 102

Bij een gekozen kaart een herinnering ophalen

Spel 11 Oude koeien 105

Bij een combinatie van kaarten herinneringen ophalen

Wanneer maakten wij dat mee?

Spel 12 Feedback 109

In een team jezelf en medespeler een of meer kaarten geven

De ontvanger verklaart

Spel 13 Face your emotions 114

Elkaar beurtelings een kaart geven, wat wordt 'gepareerd' met een eigen kaart

Spel 14 Face-off 118

Associatie tussen een persoon en een kaart direct uitspreken

EMOTIES ALS BRON VAN INFORMATIE

Spel 15 Wat roept het bij je op? 121

In kaart brengen waar een groep staat ten aanzien van een onderwerp

Spel 16 Emotie-evaluatie 126

In kaart brengen van motivatie, kansen en bedreigingen voor een organisatie

TRAINING EN COACHING

Spel 17 Reactiemachine 133

Routes door een gesprek verkennen

Spel 18 Emotion-based coaching 139

Van onbewuste reacties naar een proactieve rol

Spel 19 Role-based training 146

Een heldere roldefinitie in vijf stappen

MASSA'S BEWEGEN

Spel 20 Framing 153

Een missie en visie beeldend maken met behulp van geselecteerde emoties

GEZELSCHAPSSPELLEN EN ENERGIZERS

Spel 21 Rollenspel 157

Rollenspel op basis van korte situatiebeschrijvingen, met kaarten als input

Spel 22 Tarot 164

Zelfconfrontatie met een mogelijke toekomst. Wat als dit waar is?

Spel 23 Interactie 168

Beschrijven wat er gebeurt aan de hand van willekeurig naast elkaar gelegde kaarten

Spel 24 Couples 170

Patronen in een relatie bespreken

Spel 25 Storyboard 174

Kaarten leggen bij een verhaal

Spel 26 Storytelling 178

Een verhaal baseren op naast elkaar gelegde kaarten

MISLEIDING EN ZELFOVERTUIGING**Spel 27 Machiavelli** 184

Met kennis komt macht en verantwoordelijkheid

Over de auteur 192



Charles Darwin, 1809-1882

HOE EMOTIES ZICH ONTWIKKELDEN

Emoties zijn overal

*I very rarely think in words at all.
A thought comes, and I may try to express it in words afterwards.*

Albert Einstein

Emoties zijn overal. In de gezichten van mensen om ons heen. In wat we zeggen of niet zeggen. In de woorden die we op papier zetten. Er komt geen gedachte in ons op, zonder een emotie die deze gedachte betekenis geeft. Geen keuze wordt gemaakt zonder een voorkeur. Emoties bepalen wat we belangrijk vinden en wat we uiteindelijk doen. Dit doen ze in ons privéleven, maar ook in professionele organisaties. En al die emoties zijn herkenbaar aan onze gezichtsexpressies.

Op dit moment doen zich in organisaties belangrijke ontwikkelingen voor ten aanzien van emoties en motivatie. Wellicht mede dankzij een periode van recessie, wordt de overtuiging inmiddels breed gedeeld dat werk betekenisvol moet zijn. Waar emoties eerder vooral werden gezien als lastig en als een bedreiging van de bestaande orde, zit een nieuwe generatie professionals (de millennials) er niet meer op te wachten om zich simpelweg te moeten schikken naar taken. En gelijk

hebben ze! Sinds we uit onderzoek¹ weten dat slechts 13 procent van de mensen wereldwijd zich écht betrokken voelt bij het werk, moeten we constateren dat er aan organisaties nog heel wat verbeterd kan worden.

Effectief en ongemerkt

Hoe komt het dan dat een gesprek over emoties als ‘belangenbehartiger’ voor organisaties, bij managers nog altijd de wenkbrauwen doet fronsen? Deels komt dit door hoe wij onze emoties zien. Wij zien onszelf graag als bewust en in controle, zeker in organisaties. De meeste mensen worden zich pas bewust van hun emoties, als die bijzonder heftig zijn, in extreme situaties of als conflicterende belangen hun gedrag in verschillende richtingen sturen. Dat gedrag voortdurend gestuurd wordt door subtiele emoties, ontgaat ons.

Doordat emoties hun werk uiterst effectief en bijna ongemerkt doen, denken we vaak dat we bewust handelen. Dit bewijst boven alles hoe goed onze emoties hun werk doen. In de loop van onze evolutie zijn emoties doorontwikkeld tot uitstekende oplossingen voor uitdagingen die we vaak niet eens bewust herkennen. Onze emoties hebben een eigen rationaliteit.

Bron van informatie

Uitgangspunt van de spelmethoden in deze handleiding is dat emoties werken. Als resultaat van evolutie, helpen ze ons om te gaan met allerlei kansen en bedreigingen. Als we schrikken, brengen we ons fysiek in veiligheid. Als iets ons

1. Crabtree, S. (2013). *Gallup report*.
Internet: news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx.



DE KAARTEN LEREN KENNEN

1

Associaties

Doel

- Kennismaken met de kaarten.
- Overeenkomsten en verschillen in associaties van ons brein zien.
- Reageren op de kaarten, door direct een eerste associatie uit te spreken.

Speelwijze

- De kaarten worden geschud, liefst nog voordat ze goed zijn bekeken. Een deler wordt aangewezen. Deze houdt de kaarten op zo'n manier vast, dat de speler die gaat reageren ze niet kan zien.
- Dan wordt de eerste kaart getoond, met de letters afgedekt. De bedoeling is dat de speler meteen reageert op de afbeelding; de naam van de emotie zou daarbij afleiden.
- In maximaal drie seconden reageert de speler met een eerste associatie. Het spel werkt alleen wanneer je niet nadenkt over het 'juiste' antwoord.

Associaties

Associaties

Elke reactie is goed: van het benoemen van de emotie, een gedachte, een herinnering tot desnoods de kleur van de kaart.

- Na iedere reactie wordt direct een volgende kaart getoond. Het spel duurt tot de speler zelf besluit te stoppen.
- Dan bespreek je welke woorden vaak terugkwamen in de reacties en kunnen de kaarten eventueel beter worden bekeken.

Alternatieve speelwijze

- Twee spelers tegenover de deler reageren om beurten op kaarten of ze reageren samen op eenzelfde kaart.

Achtergrond

Wetenschap is een belangrijke pilaar onder de set kaarten, maar de kaarten zijn ook het resultaat van ontwerp. Ze zijn getest, maar de vraag blijft altijd of ze bij een volgende persoon hetzelfde effect hebben. Misschien zie jij in de kaart iets heel anders. Voor het gebruik van de methoden is het belangrijk dat het ontwerp wordt geaccepteerd. Dit eerste spel heeft daarom als doel om op een open en speelse manier met de kaarten kennis te maken. Daarnaast heeft het spel als doel om waar te nemen hoe verschillende spelers informatie verwerken. Welke associaties verschillen en welke overeenkomsten zien we?

Hoewel je misschien denkt dat je open naar iets kunt kijken, kijken mensen altijd vanuit bestaande kaders.³⁴ Alles wat je ziet, relateer je direct aan eerdere ervaringen en wellicht aangeboren patronen en voorkeuren. Dit proces gebeurt grotendeels onbewust. Meestal word je je pas bewust van iets dat je waarneemt, als je erop gaat letten of als een emotie je hierop alert maakt. Doorgaans gebeurt dat als het belangrijk voor je is, als je er iets mee moet of het een kans of bedreiging voor je betekent. Kansen of dingen waar je invloed op hebt roepen doorgaans positieve emoties op. Zaken die een risico vormen, waar je iets mee moet of die een verlies of een verlies aan controle betekenen, herken je doorgaans aan negatieve emoties. In dit spel staan de emoties zelf centraal. Zij betekenen geen grote kans of bedreiging – het gaat erom wat je ermee doet.

Het uitspreken van een eerste associatie bij een kaart kan best lastig zijn. Er wordt immers niet alleen verwacht dat je betekenis geeft aan een kaart, maar ook dat je woorden vindt om dat uit te drukken. De snelheid van het spel schakelt de regiefunctie van het bewustzijn uit, zodat je je niet druk maakt over de vraag of een associatie het waard is om uit te spreken. Als speler kun je dus dingen zeggen die anderen (of jezelf) verbazen. Het is interessant om vervolgens patronen in die associaties te vinden. Deze zeggen iets over gebaande paden of voorkeuren in je brein.

Associaties



34. Klein, S. (2012). *Learning: principles and applications* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Discussie



2

Discussie

Doel

- Ontdekken hoe we gezichten lezen en wat we verschillend en hetzelfde zien.
- Bediscussiëren wat opvalt aan een expressie en welke betekenis je daaraan geeft.

Speelwijze

- De kaarten worden geschud en met de afbeelding naar beneden op tafel gelegd. De eerste kaart wordt omgedraaid, zodat iedereen de afbeelding kan zien.
- Om beurten beschrijf je als speler wat je opvalt aan de ogen, wenkbrauwen, mond, houding van het hoofd, enzovoort. Tevens beschrijf je wat je bij deze kenmerken ervaart.
- Als je direct hetzelfde ziet, leg je de kaart terzijde. Dan ben je het over de expressie eens.
- Wanneer je verschillende kenmerken ziet of er een verschillende ervaring bij hebt, dan verken je dit verder in een discussie. Stel daarbij vooral vragen. Doel van het spel is zowel overeenkomsten als verschillen te verhelderen, niet elkaar te overtuigen.

Discussie



- Als je een verschillende emotie ziet in een kaart, dan kan het helpen een andere kaart te zoeken met deze of een verwante emotie.
- Soms wordt na een aantal kaarten een patroon zichtbaar. Zo kan een speler steeds positieve aspecten benoemen, terwijl een ander juist dreiging ervaart. Leg de kaarten die een verschillende reactie oproepen dan bij elkaar. Probeer vervolgens te ontdekken op wat in het gezicht elke speler precies let en wat hij daarin ziet.
- Het kan helpen te bedenken wat je tegen de persoon op de kaart zou zeggen. Iemand die glimlacht blijkt dan ineens minder benaderbaar en een boos iemand kan juist hulp vragen.

Alternatieve spelwijze

- Je kunt de benaming op de kaarten in eerste instantie afgedekt houden, om de aandacht volledig bij de afbeelding te houden.
- Bij een verschil van inzicht kun je op internet zoeken naar aanvullende afbeeldingen bij de emotie.
- Het kan heel interessant zijn om het spel met kinderen te spelen. Vraag daarbij vooral wat het kind tegen de persoon zou zeggen.




Over de auteur

Michiel Hulsbergen (1975) is psycholoog, bedrijfskundige, onderzoeker en ondernemer. Hij is CEO en medeoprichter van DialogueTrainer (www.dialoguetrainer.com), dat samen met de Universiteit Utrecht een platform ontwikkelt, waarop je gesprekken kunt trainen met een virtueel character. Dit is een praktische uitwerking van een van de methoden in dit boek: role-based training.

Michiel begon met trainen als jonge trainingsacteur. Tijdens de studie psychologie ontdekte hij de evolutionaire psychologie als verklaringsmodel voor menselijk gedrag dat talloze handvatten biedt voor communicatietraining en veranderprocessen. Zijn passie voor emoties ontwikkelde hij als coach, trainer en adviseur in uiteenlopende overheids- en commerciële organisaties. Hij heeft *Face your Emotions* opgericht om organisaties en professionals meer functioneel te laten kijken naar hun emoties. Deze zijn een bron van informatie over wat nodig is en sturen effectief gedrag zodra dit helder is.

Michiel woont in Amerongen met zijn echtgenote Mirel en hun tweeling Sarah en Kirsten, die het leven kleuren en dagelijks bewijzen dat emoties werken.





Emoties zijn overal en bijna ongemerkt sturen ze voortdurend ons gedrag – zeker ook in organisaties. Gezichtsexpressies maken dit zichtbaar. In onze onderlinge communicatie gebruiken wij er tot tienduizend en we tonen en herkennen ze grotendeels onbewust. De Emotiekaarten helpen emoties te herkennen en benutten.

Hoewel emoties niet altijd verwijzen naar feiten, zijn ze een belangrijke bron van informatie. Emoties alleen zien wat mensen beweegt, en wat er volgens hen speelt in een organisatie. Als je dat helder krijgt, gaat de energie stromen. Mensen worden gemotiveerd, communiceren helderder en bereiken wat ze willen. Dit geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor de samenwerking in een team of de organisatie als geheel.

De veertig Emotiekaarten, waar dit boek de handleiding voor is, bevatten elk een direct herkenbare emotie en toelichting. Daarnaast biedt deze handleiding een flink aantal uitgewerkte spellen voor individuen en groepen. Alles is gebaseerd op wetenschappelijke theorie en uitgebreid getest in de praktijk.

Als coach, trainer of docent, leidinggevende of adviseur kun je de kaarten gebruiken bij je begeleiding van organisaties en professionals, om belangen in kaart te brengen, beslissingen te nemen, rollen te definiëren en processen te sturen. Met de Emotiekaarten wordt motivatie werkbaar.



9 789462 762541 >

MI Management
IMPACT

www.managementimpact.nl
www.faceyouremotions.com

