



Het begeleiden van

DE KRACHT, (ON)MACHT EN PRACHT VAN GEDEELDE EMOTIES

Annefloor **KLEP**

Dr. A.H.M. Klep is sociaal psycholoog, arbeids- en organisatiepsycholoog en trainer/adviseur bij GITP te Tilburg.
E-mail: a.klep@gitp.nl.

INLEIDING De deelnemer, werkzaam als consultant in de financiële sector, kijkt me verbaasd aan. 'Iets delen over mijn gevoel? Nú?' Ik knik en vraag: 'Wat voel je op dit moment?' De deelnemer antwoordt weifelend: 'Tja, ik vind het wel vervelend. Irritant. Ik ben eigenlijk gewoon boos. Ja: boos!' 'Die emotie hoor ik tussen de regels door,' zeg ik, 'terwijl je op inhoud communiceert.' Hij kijkt me nadenkend aan. 'Dat doet iedereen bij ons op kantoor. Ik kan toch niet met mijn gevoel aankomen? Dan denken ze dat ik op cursus ben geweest,' voegt hij er lachend aan toe. 'Wil je eens proberen die onderstroom te benoemen in dit gesprek?' Het gesprek neemt een andere wending en de deelnemer bereikt zijn doel in dit oefengesprek met zijn manager. De blos van zijn wangen is vervaagd, zijn stem klinkt helder en zijn houding is ontspannen. 'Hoe was dit voor jou om te doen?', vraag ik. 'Goed!', is zijn korte en krachtige antwoord.

Nog altijd heerst er in veel organisatieculturen een taboe op het openlijk uiten van ervaren emoties. Op basis van haar promotieonderzoek en vanuit ervaring in het begeleiden van individuen en teams in organisaties, ziet de auteur dit als een gemiste kans. In dit artikel wordt er vanuit een (sociaal)psychologisch perspectief gekeken naar de mogelijke positieve en negatieve effecten die het interactief delen van emoties heeft op prestaties en onderlinge relaties tussen individuen in teams. Uit het empirisch onderzoek blijken positieve gevolgen met betrekking tot het delen van zowel positieve als negatieve emoties in teams. Taakprestaties gaan erdoor omhoog, de onderlinge relaties tussen teamleden worden versterkt en de informatievoorziening verbeterd. Vanuit de praktijk als trainer/adviseur ziet de auteur dat deze potentiële kracht van emoties gemakkelijk kan omslaan in macht of (on)macht. Wanneer gaan emoties vervormen en welke verschijningsvormen krijgen ze dan? Welke oorzaken liggen hieraan te grondslag? Tot slot komt de vraag aan de orde welke rol de begeleider kan innemen in het begeleiden van gevoel. De focus van de auteur ligt hierbij op het gedragsniveau van de professional vanuit een communicatieperspectief. De bijdrage van de begeleider aan een heldere en openhartige uitwisseling van emoties wordt belicht, met als doel de emotie in haar kracht te zetten.

gevoel

In veel organisatieculturen heerst een taboe op het uiten van emoties op de werkvloer. Gevoelens laten zien in een zakelijke context is 'onprofessioneel' of 'zweverig'. Directieleden, managers en medewerkers zijn met name terughoudend in het delen van negatieve emoties. Men is bang voor een 'klaagcultuur'. Is deze terughoudendheid in het delen van (negatieve) emoties gegrond of laat men de kracht van het delen van emoties dan jammerlijk onbenut? En hebben gedeelde emoties in de werkcontext altijd positieve effecten of kan de kracht van emoties ook omslaan in (on)macht?

In dit artikel belicht ik het nut van het delen van zowel negatieve als positieve emoties, aan de hand van de resultaten uit mijn dissertatie (Klep, Wisse & Van der Flier, 2010) en vanuit mijn ervaringen in de praktijk als trainer en adviseur. In het licht van deze bevindingen en bespiegelingen besluit ik mijn betoog met een persoonlijke visie op de manier waarop de begeleidingskundige kan bijdragen aan het begeleiden van gevoel.

KRACHT VAN EMOTIES Gevoel is een belangrijke determinant van menselijk gedrag (Damasio, 1994). Positieve en negatieve gevoelens die men ervaart, beïnvloeden de cognitie, de motivatie en het gedrag. Gevoel wordt in de (sociaal)psychologische literatuur gebruikt als overkoepelende term voor emoties en stemmingen. Emoties zijn intens ervaren (relatieve) kortetermijnreacties met een specifieke oorzaak. Stemmingen worden gedefinieerd als lager in intensiteit, langer van duur; ze missen bovendien vaak een specifieke oorzaak of specifiek object (Frijda, 1993). Men kan een 'range' aan gevoelens ervaren die meer of minder prettig zijn (de aard van het gevoel) en hoog of laag in activatieniveau (Larsen & Diener, 1992). Zo is de emotie verdriet negatief van aard en laag wat betreft activatieniveau, terwijl de emotie blijdschap positief van aard is en het activatieniveau daarbij hoog is.

Wanneer mensen gevoelens met elkaar delen, kunnen ze een collectief gevoel ontwikkelen; dit wordt ook wel groepsaffect of groeps emotie genoemd. Dit zijn consistente homogene affectieve reacties binnen een groep. Uit de literatuur blijkt dat er aanzienlijk bewijs is voor het bestaan van gedeelde emoties binnen teams en werkgroepen in organisaties (Bartel & Saavedra, 2000). Bovendien blijkt uit meerdere studies dat het delen van emoties tussen groepsleden substantiële impact heeft op groepsprocessen en resultaten gerelateerd aan het functioneren van groepen (Barsade, 2002; Totterdell, 2000).

Grofweg zijn er twee paden te onderscheiden die tot groeps emoties leiden (Kelly & Barsade, 2001). Enerzijds kan een groeps emotie ontstaan doordat groepsleden toevallig dezelfde dingen meemaken. Werknemers die een reorganisatie binnen hun bedrijf meemaken, kunnen bijvoorbeeld gevoelens van boosheid, verdriet, onzekerheid en frustratie ervaren. De focus ligt hier op de gebeurtenissen, waardoor mensen zich hetzelfde voelen. Anderzijds kan een groeps emotie ontstaan doordat mensen hun gevoelens onderling uitwisselen. Een collega deelt bijvoorbeeld trots en vreugde over een geslaagd project in een ver-

gadering. De focus ligt hier op de interactie tussen mensen, waarbij gevoelens openlijk gecommuniceerd en uitgewisseld worden.

In het onderzoek dat ik uitgevoerd heb aan de Vrije Universiteit in het kader van mijn promotie, wilde ik weten of dit dynamische pad naar groeps emoties (waarbij groepsleden hun gevoelens openlijk uitwisselen) andere gevolgen voor het functioneren van groepen heeft dan het statische pad (waarbij groepsleden hetzelfde voelen, maar hun gevoel niet uitwisselen). In een laboratoriumexperiment met tijdelijke driepersoonswerkgroepen heb ik deze groepen eerst naar blijde of verdrietige filmpjes laten kijken, om een positieve dan wel negatieve gevoelsstaat op te wekken. Vervolgens heb ik deze groepen hun emoties wel of niet interactief met elkaar laten delen. De deelnemers moesten daarna een analytische en creatieve taak uitvoeren en werden daarbij gefilmd (video). Analyse van de video-opnamen liet zien dat wanneer groepsleden hun gevoelens interactief deelden (openlijk communiceerden en uitwisselden) deze gevoelens een sterkere invloed op het functioneren van groepen hadden, dan wanneer groepsleden hun gevoelens niet interactief deelden (Klep, Wisse & Van der Flier, 2011). Met andere woorden, de mate waarin emoties onderling worden uitgewisseld bepaalt hoe sterk de gevolgen van de emoties voor gedrag zijn. Ofwel: emoties zijn het krachtigst wanneer ze expliciet benoemd en besproken worden.

Een hieruit voortvloeiende vraag is: welke invloed hebben deze gedeelde emoties op gedrag? Uit ons onderzoek blijkt dat het delen van positieve emoties (zoals blijdschap, uitgelatenheid en enthousiasme) zorgt voor een betere prestatie bij creatieve taken. Dit resultaat is te verklaren vanuit de evolutieleer en ligt in lijn met de 'mood as information'-hypothese (Schwarz & Bless, 1991). Positieve emoties geven het signaal dat de huidige situatie 'veilig' is en men het zich kan permitteren om risico's te nemen, door zich te baseren op algemene kennisstructuren. Mensen die positieve emoties delen, zullen daardoor sneller 'out of the box' gaan denken en originele ideeën genere-

ren. Iemand die creativiteit in zijn team wil stimuleren, doet er goed aan een brainstormsessie te beginnen met een rondje positieve ervaringen, leuke anekdotes of grappige nieuwsitems. Wanneer creatieve input van collega's gewenst is, kan men met een grappig filmpje, leuke ervaring of compliment de creativiteit van collega's stimuleren.

Uit mijn onderzoek blijkt dat niet alleen het delen van positieve emoties positieve effecten kan genereren; ook dat het delen van negatieve emoties positieve gevolgen heeft, zowel voor het teamfunctioneren als voor groepsdynamische aspecten binnen teams. Teamleden die negatieve emoties (zoals somberheid, ellendigheid, gespannenheid en nervositeit) expliciet met elkaar deelden, presteerden beter op analytische taken. Deze resultaten kunnen verklaard worden vanuit de rationale van de evolutietheorie: wanneer men een negatieve emotie ervaart, is dit een signaal dat er gevaar heerst, waardoor men meer kritisch en diepgaand informatie verwerkt. Deze systematische informatieverwerking komt vooral van pas bij het uitvoeren van een analytische taak, waarbij ons cognitieve vermogen wordt aangesproken. Het delen van negatieve emoties verbetert niet alleen analytische taakprestaties, maar ook de onderlinge band in een groep en de mate van informatie-uitwisseling.

Teamleden die negatieve emoties uitwisselden hadden een sterkere mate van saamhorigheid en deelden onderling meer informatie. Het principe van het delen van negatieve emoties wordt sinds jaar en dag toegepast bij het 'ontgroenen' van studenten en, binnen de klinische psychologie, in therapeutische groepsessies.

Het lijkt dus geen goed idee om, uit angst voor een klaagcultuur, voorbij te gaan aan negatieve emoties. Sterker nog, wanneer men wil bereiken dat de neuzen in een team dezelfde kant op komen te staan en probeert de prestaties op complexe beslistaken te verbeteren, is het van belang om negatieve emoties te delen. Om de positieve effecten van negatieve emoties bloot te leggen, kan men bijvoorbeeld in vergaderingen of bij evaluaties van projecten stimuleren dat be-

trokkenen met elkaar delen wat niet goed is gegaan. Wanneer er ruimte is voor wat er leeft aan frustratie en ontevredenheid, en men deze onderliggende gedeelde negatieve emoties met elkaar kan delen, zal dit het saamhorigheidsgevoel van de groep ten goede komen. Ook wanneer een team begint aan een complex project, is het van belang emoties als gespannenheid, nervositeit of somberheid met elkaar te delen. Via een gezamenlijke 'kick-off' wordt ruimte gegeven aan deze emoties, wat kan leiden tot betere prestaties en een vruchtbaarder samenwerking binnen het team.

Kortom: het openlijk communiceren en uitwisselen van zowel positieve als negatieve emoties op de werkvloer kan binnen teams voor verbetering zorgen. De taakprestaties gaan erdoor omhoog, de onderlinge relaties worden versterkt en de informatievoorziening verbetert. Deze kracht van emoties moet men niet onbenut laten.

(ON)MACHT VAN EMOTIES Op basis van mijn empirische onderzoek zou geconcludeerd kunnen worden dat men massaal emoties met elkaar moet delen en dat de begeleidingskundige dit zoveel mogelijk moet stimuleren. In de praktijk liggen de zaken echter vaak genuanceerder. Als trainer en adviseur heb ik de afgelopen jaren gezien dat het op effectieve wijze openlijk uitwisselen van emoties nog niet zo evident is. De moeilijkheid zit hem niet in het afwezig zijn van emoties. Mensen bestaan immers zowel uit ratio als uit emotie. Echter, de mate waarin emoties effectief gedeeld worden, zodat ze positieve effecten genereren wat betreft de relatie en het functioneren van professionals, verschilt nogal. Ik heb de in het voorgaande besproken potentiële kracht van emoties regelmatig zien omslaan in macht of onmacht, met een suboptimale uitkomst als gevolg.

Als trainer heb ik in mijn begeleidingspraktijk veelvuldig te maken met mensen die worstelen met hun emoties en/of die van anderen. Groepen mensen die een reorganisatie ondergaan terwijl het huilen hen nader staat dan het lachen, leidinggevend met opgelopen frustraties over hun ondergeschikten en



medewerkers die telkens vastlopen in een gesprek met eenzelfde collega. Vooral bij communicatietrainingen begeleid ik groepen leidinggevenden en medewerkers in verschillende soorten gespreksvaardigheden en -technieken, waarbij het omgaan met emoties de boventoon voert, zoals het voeren van een slechtnieuwsgesprek, omgaan met weerstand, feedback geven en schakelen tussen verschillende communicatieniveaus (Kraal & Smid, 2013).

Verhulde emotie

Ik zie bij deelnemers grofweg twee verschillende verschijningsvormen van (vooral negatieve) emoties in de communicatie, die een effectieve communicatie en positieve effecten van de emoties in de weg staan. De eerste is de verhulde emotie; daarbij zijn de emoties die deelnemers ervaren 'ingepakt' en worden ze afgedekt met een grote hoeveelheid inhoudelijke en procedurele opmerkingen. Vaak is de emotie dusdanig verhuld, dat je geen antwoord krijgt op de vraag hoe die er daadwerkelijk uitziet. De verhulde emotie is niet effectief, omdat de ontvanger de emotie door alle lagen heen niet ziet of geïrriteerd raakt door de moeite die hij moet doen om er bij in de buurt te komen. Bij zowel de zender als de ontvanger kan een gevoel van machteloosheid ontstaan. Hieruit spreekt de onmacht van de emotie en verliest ze aan effectiviteit.

Emotie als munitie

De tweede verschijningsvorm van emoties, die positieve effecten bemoeilijkt, is emotie als munitie. Hierbij worden de ervaren emoties achter elkaar op iemand afgevuurd. Het liefst met de nodige snelheid en op de meest kwetsbare plekken. Vaak zijn de samengevoegde componenten zo gekozen dat het schot ofwel geen reactie meer uitlokt, ofwel er keihard teruggeschoten wordt. Emotie als munitie is verre van effectief, omdat de ontvanger schrikt van het geweld en wegrent, of de tegenaanval kiest. Hierbij wordt emotie gebruikt als machtsmiddel; zij verliest daarmee ook aan effectiviteit.

Belemmeringen in het uiten van emoties

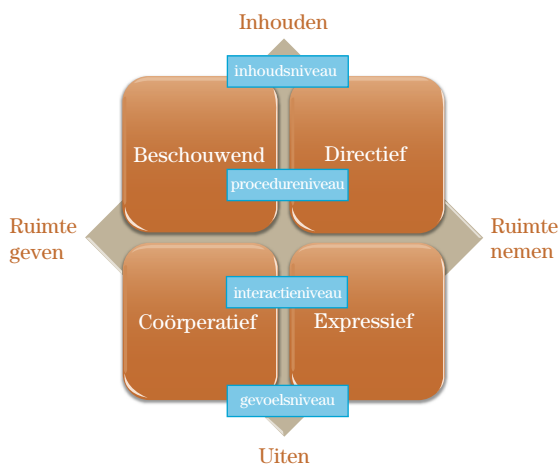
Bij de eerste uitingsvorm van emoties, de verhulde emotie, ervaren deelnemers vaak een belemmering om hun emoties openlijk te delen. Hier kunnen verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen. De mate waarin iemand emoties uit is onder meer afhankelijk van onderliggende persoonlijkheidstrekken (zie het Big Five-model; Goldberg, 1990). Een meer extravert persoon zal eerder gevoelens uiten dan een meer introvert persoon. Het delen van emotie heeft niet alleen met persoonlijkheidsfactoren te maken, maar ook met gedragsmatige factoren (zoals iemands communicatiestijl).

Het Communicatiestijlenmodel, gebaseerd op het Social Styles Model (Merril & Reed, 1999) en door HR-adviesbureau GITP in de jaren tachtig van de vorige eeuw geïntroduceerd, is een praktisch toepasbaar model waarmee men de eigen communicatiestijl en die van anderen kan herkennen. Het Communicatiestijlenmodel bestaat uit twee elementaire gedragsdimensies. De eerste dimensie betreft de mate waarin iemand uit eigen beweging zijn mening geeft en pogingen doet de gedachten en daden van anderen te beïnvloeden en sturen. Het tegenovergestelde daarvan is het volgen van anderen en het afzien van initiatieven of pogingen anderen via de eigen mening te beïnvloeden. Deze dimensie noemt men ruimte nemen versus ruimte geven.

De tweede gedragsdimensie reflecteert de mate waarin iemand in de communicatie gericht is op de feitelijke inhoud en zakelijke aspecten die een rol spelen. Daar tegenover staat het uiting geven aan de eigen gevoelens en in het contact met anderen openstaan voor gevoelens die een ander ervaart. Deze dimensie noemt men inhouden versus uiten.

Deze twee dimensies van gedrag zijn onafhankelijk van elkaar en vormen de twee assen van het Communicatiestijlenmodel. De horizontale as beschrijft de wijze waarop we de ander beïnvloeden en de verticale as geeft de mate van openheid over onze gevoelens weer. De mogelijke combinaties van de assen vormen de vier communicatiestijlen: de directieve stijl (com-

binatie van ruimte nemen en inhouden), de expressieve stijl (combinatie van ruimte nemen en uiten), de coöperatieve stijl (combinatie van ruimte geven en uiten) en de beschouwende stijl (combinatie van ruimte geven en inhouden, zie figuur 1; Heldeweg, Van Grunsvan & Desar, 2010).



Figuur 1 Communicatiestijlenmodel, met op de horizontale as de mate van beïnvloeding en op de verticale as de mate van openheid over gevoelens, en de vier niveaus van communicatie.

De mate waarin iemand geneigd is emoties te delen, hangt dus vooral samen met waar deze persoon zich bevindt op de verticale as van het Communicatiestijlenmodel. Voor mensen die meer aan de bovenkant van de verticale as zitten (directieve of beschouwende stijl) is het vaak veel moeilijker om ervaren emoties te benoemen, omdat ze vanuit hun communicatiegedrag gewend zijn op inhoud te communiceren. Ik zie regelmatig deelnemers die daarmee worstelen en letterlijk geen woorden kunnen vinden om hun gevoelens te beschrijven. Voor personen die zich meer aan de onderkant van de verticale as (de expressieve of coöperatieve stijl) bevinden, is het uiten van gevoelens verweven met hun dagelijkse manier van communiceren; zij kunnen dus meer in hun comfortzone blijven. Deze mensen beschikken vaak over een bre-

der repertoire aan woorden om emoties te benoemen; bij hen zijn gevoelstermen meer 'top of mind'.

Andere oorzaken van belemmeringen bij het openlijk delen van emoties zitten meer op overtuigingsniveau. Er zijn legio onderliggende overtuigingen die mensen remmen in het communiceren van hun gevoel: het past niet in de organisatiecultuur, gevoel doet hier niet ter zake, de ander is er totaal niet gevoelig voor, je verliest je geloofwaardigheid, enzovoort. Deze overtuigingen zijn volgens mij allemaal terug te voeren op een onderliggende component: kwetsbaarheid. Als je iets van je ervaren emoties vertelt aan een ander geef je iets van jezelf bloot. En dat is spannend. Om je kwetsbaarheid te willen laten zien, heb je de nodige dosis lef nodig.

Vervormingen van emoties

Bij de tweede uitingsvorm van emoties, als munitie, ervaren mensen geen belemmeringen hun emoties te delen. Integendeel, de emoties komen in alle heftigheid over de Bühne. Oorzaak is vaak dat de ervaren emoties bij de zender al hoog zijn opgelopen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij te lang uitgestelde feedback. Om op constructieve wijze feedback te kunnen geven (Dijkstra & Dolman, 2010) moet men zelf niet al te hoog in de emotie zitten. Men kan dan beter eerst een moment van bezinning inlassen en zichzelf afvragen: wat doet de ander nu precies, waardoor ik mij zo voel? Dit kan ook met behulp van een begeleider of coach onderzocht worden. Dit proces heeft te maken met het volwassen worden in emoties, zodat de communicatie van de ervaren emoties niet te geladen wordt.

Een andere oorzaak kan zijn dat de zender dusdanig onder druk staat, dat zijn communicatie vervormd raakt en mensen persoonlijk aanvalt. Vooral mensen met een expressieve communicatiestijl (ruimte nemen en uiten) kunnen onder druk de confrontatie aangaan, heftige emoties vertonen en anderen de schuld geven. De uitdaging zit hier bij de zender zelf en/of bij de ontvanger om de druk eraf te halen. De zender kan zich proberen bewust te zijn van de stresssituatie en

proberen zijn emoties minder vervormd en heftig te uiten. De ontvanger kan bijvoorbeeld de persoon in kwestie laten uitzagen, naar hem luisteren en het beoog vervolgens samenvatten op gevoelsniveau.

De voorgaande observaties uit de begeleidingspraktijk laten zien dat het effectief delen van emoties door verschillende oorzaken in gevaar kan komen. Bij emoties als munitie gaat het vaak om vervormde emoties. Deze uiten zich niet in openlijk je kwetsbaarheid delen, maar in uitingen van irritaties, stress en 'allergieën' die onderdeel kunnen worden van een machts- en onmachtspel. Het is in mijn ogen de mooie taak van de begeleider om de deelnemers te ondersteunen in het wegnemen van obstakels en hen dusdanig te faciliteren bij het delen van emoties, dat de (on)macht verdwijnt en plaatsmaakt voor pracht.

PRACHT VAN EMOTIES Zoals gezegd, kunnen emoties krachtig zijn en een positief effect op gedrag hebben. Tegelijkertijd blijkt het delen van emoties in de praktijk vaak ineffectief, doordat ze ingezet worden vanuit macht of onmacht. Welke bijdrage kan een begeleider leveren aan het effectief (leren) delen van emoties? Ik begin met een paar zaken om het openlijk delen van emoties in een begeleidingssituatie te stimuleren: geef als begeleider altijd zelf het goede voorbeeld door, naast het uiten van ideeën en observaties, tevens gevoelens te laten zien. Stel u kwetsbaar op, oordeel niet en creëer op die manier een veilige omgeving voor deelnemers om hun emoties openlijk te delen. Schep dus een cultuur waarin emoties delen de norm is.

Zorg ervoor dat er tijdens de begeleiding genoeg tijd is voor deelnemers om elkaar op persoonlijk gebied beter te leren kennen. Laagdrempelige kennismakingsoefeningen, dynamische 'energizers' of even tijd buiten de begeleiding om (zoals voor een lunch, wandeling of borrel) draagt bij aan het uitwisselen van emoties tussen deelnemers. Buiten de 'officiële' begeleidingsuren om zijn mensen eerder geneigd persoonlijke informatie te delen, wat binnen de begeleidingstijd weer wordt voortgezet.

Bepaalde specifieke begeleidingssituaties dagen meer uit tot het openlijk delen van emoties dan andere. Zorg ervoor dat verschillende werkvormen de revue passeren, waarbij deelnemers in kleinere groepen met elkaar samenwerken en van elkaar leren (zoals bij subgroepen, intervisiegroepen of coachgroepen). Ook is het zinvol om regelmatig aan de deelnemers te vragen hoe ze de begeleiding ervaren, waarbij men alert is op non-verbale signalen. Wie bijvoorbeeld een groep begeleidt, bestaande uit mensen die gestuurd zijn door hun baas of bij wie veel negatieve emoties leven (bijvoorbeeld door een reorganisatie), doet er goed aan eerst tijd in te ruimen om deze emoties boven tafel te laten komen. Daarbij moet wel de tijd in de gaten worden gehouden, want dit kan ook een energievreter worden. Maak duidelijk hoeveel tijd er wordt ingelast om de lucht te klaren en noteer op een 'parkeer'flip-over de zaken die onder de deelnemers leven maar niet meteen zijn op te lossen.

Naast het creëren van een optimale begeleidingssituatie, waarin deelnemers openlijk hun emoties kunnen delen, kan de begeleider de deelnemers ook in inhoudelijk opzicht tools aanreiken om emoties effectief te delen. Belangrijk is dat deelnemers meer sensitief worden in het signaleren van emoties bij henzelf en anderen. Wat gebeurt er bij de ander? Juist voor personen die wat betreft hun communicatiestijl bovenin de verticale as zitten (beschouwende en directieve stijl) kan het helpen hen te vragen wat ze fysiek aan de ander zien. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat je frons/ dat je handen trillen/ dat je een brede glimlach hebt.' Dit nodigt de ander uit om te reageren met: 'Dat klopt: ik ben verward/zenuwachtig/blij.' Om deelnemers te helpen bij het herkennen van emoties bij henzelf, kunnen ze worden uitnodigd om eerst te vertellen op welke fysieke plek ze een emotie ervaren ('Zit het gevoel in je keel/buik/borst') en daarna pas te vragen de emotie te benoemen (Gendlin, 2004).

Maak deelnemers bewust van de vier niveaus van communicatie. Mensen zijn over het algemeen geneigd om veel op inhouds- en procedureniveau te communiceren, vooral in werksituaties. Als gesprek-

ken stroef verlopen, is er vaak emotie in het spel; het loont dan de moeite om op interactie-, relatie- of gevoelsniveau een opmerking te plaatsen. Door even te reflecteren op wat er in de relatie gebeurt ('Ik merk dat we in een discussie terechtkomen') en het gevoel daarbij te delen ('Ik voel me daar niet prettig bij'), kan een gesprek weer een goede wending nemen. Deze niveaus van communicatie zijn terug te vinden in het communicatiestijlenmodel (zie figuur 1). Zoals zichtbaar in de figuur, communiceren de directe en beschouwende stijl meer op inhouds- en procedureniveau, terwijl de expressieve en coöperatieve communicatiestijl meer op interactie- en gevoelsniveau communiceren. Hier ligt dan ook een uitdaging in de communicatie tussen de verschillende stijlen, waar de beschouwer en directief zich moeten wenden naar de coöperatief en de expressief, door meer vanuit beleving en emotie te communiceren.

In trainingen willen mensen vaak leren omgaan met de emoties van anderen. Echter, als het erop aankomt en de ander laat een emotie zien, gaan ze er direct aan voorbij. 'Klaas, ik heb vervelend nieuws voor je. Je contract wordt niet verlengd. De redenen zal ik je even haarfijn vertellen aan de hand van deze informatie ...' Dat Klaas de boodschap eerst moet verwerken en ruimte nodig heeft om uiting te kunnen geven aan zijn ervaren emoties, vergeten deelnemers nogal eens. Men gaat dan niet alleen voorbij aan het gevoel van de ander, maar ook aan het eigen gevoel en vaak met goede bedoelingen. Schakelen tussen de verschillende niveaus van communicatie kan helpen: van inhoud naar gevoelsniveau, om vervolgens weer via interactie en procedureniveau over de inhoud te kunnen praten. Op deze manier kan men deelnemers stimuleren stil te staan bij de emoties van anderen (en zichzelf), waardoor gevoelens interactief gedeeld worden.

Deelnemers kunnen ook handvatten mee krijgen, om effectief om te gaan met uitingen van weerstand (zoals veel vragen stellen, verzanden in details of telkens weerwoord geven). Door hen te ondersteunen in het herkennen, erkennen en verkennen van de weerstand, leren deelnemers de achterliggende zorg bij de ander

te onderzoeken, waarbij echte, onvervormde emoties zichtbaar worden die op effectieve wijze openlijk met elkaar kunnen worden gedeeld.

Ten slotte kunnen deelnemers ervan bewust worden gemaakt dat zowel positieve als negatieve emoties een positief effect kunnen hebben op de onderlinge relaties en het functioneren van mensen. Vaak realiseren deelnemers zich niet dat met name het delen van negatieve emoties positieve gevolgen kan hebben. Ze maken deel uit van een organisatiecultuur waarin bepaalde normen, waarden en regels gehanteerd worden en werknemers geleerd wordt om negatieve emoties te reguleren en alleen positieve emoties ten toon te spreiden. Veel managers hebben de neiging om voorbij te gaan aan wat er niet goed ging en te focussen op hoe het beter kan. Een gemiste kans, aangezien juist gedeelde negatieve emoties bijdragen aan teamprestaties op analytische taken en de versterking van de saamhorigheid in een team. Deze bewustwording kan helpen om, eenmaal van de begeleidingssituatie weer terug op het werk, het taboe te doorbreken van het delen van negatieve emoties.

TOT BESLUIT Met de wetenschap dat gedeelde emoties de dynamiek en prestaties van mensen beïnvloeden, kan men concluderen dat emoties niet 'zweverig' zijn, maar juist heel concrete gevolgen hebben voor gedrag in organisaties. In de begeleidingscontext moet de begeleider daarom niet voorbijgaan aan emoties maar ze stimuleren, door deelnemers uit te dagen emoties te laten zien en hen te ondersteunen in het herkennen van emoties bij anderen.

Geef deelnemers handvatten om emoties effectief te communiceren en maak hen bewust van de positieve gevolgen die het openlijk communiceren van positieve en negatieve emoties heeft voor relaties en prestaties in teams. De begeleider speelt een belangrijke rol bij het begeleiden van een heldere en openhartige uitwisseling van gevoelens en heeft de taak om de kracht van emoties onder professionals niet te laten verwelken in (on)macht, maar te laten opbloeien in pracht.



LITERATUUR

- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Bartel, C.A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. New York: Avon Books.
- Dijkstra, E. & Dolman, J. (2010). *De kick van feedback. Energiek en prettig samenwerken*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In M. Lewis & J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 381-403). New York: Guilford Press.
- Gendlin, E. (2004). *Focussen. Gevoel en je lijf*. Haarlem: De Toorts.
- Goldberg L.R. (1990). An alternative 'description of personality': the Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Heldeweg, B.E., Grunsvan, G. van & Desar, M. (2010). *Waarom begrijp je me niet? Beter samenwerken door het (her)kennen van communicatiestijlen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Kelly, J.R., & Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Klep, A.H.M., Wisse, B. & Flier, H. van der (2010). *The sharing of affect: pathways, processes, and performance*. Proefschrift. Amsterdam: Ipskamp.
- Klep, A.H.M., Wisse, B. & Flier, H. van der (2011). Interactive affective sharing versus non-interactive affective sharing in work groups: comparative effects of group affect on work group performance and dynamics. *European Journal of Social Psychology*, 40, 1-12.
- Kraal, W. & Smid, T. (2013). *Leidinggeven doe je zo!* Culemborg: Van Duuren Management.
- Larsen, R.J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M.S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology: emotion*. Newbury Park, CA: Sage.
- Merrill, D.W. & Reid, R.H. (1999). *Personal styles and effective performance*. New York: CRC Press.
- Schwarz, N. & Bless, H. (1991). Happy and mindless, but sad and smart? The impact of affective states on analytical reasoning. In J.P. Forgas (Ed.), *Emotions and social judgments* (pp. 55-71). Oxford: Pergamon Press.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.