

Woest ben ik, als ik die middag naar huis rij van een klant. Kwaad over hoe mensen hun frustratie op me af hebben gereageerd, verdrietig dat ze mijn enorme inzet niet zien en hun eigen onmacht en emotie voorop zetten.

Later op de avond, na bier en chips en ongegeneerd hangen op de bank, voel ik me misschien ook wel wat angstig, want mijn eigen boze reactie

op die van hen kan er ook voor zorgen dat een ontzettend leuke klus voortijdig wordt afgebroken.

Het is me wat, die emoties. Officieel is bewezen dat de emotie zelf maar

negentig seconden duurt.¹ Heb je er langer last van, dan komt dat doordat je in je kop die emotie blijft aanjagen. Hoe herkenbaar. Hoe vaak heb ik niet woedend, verdrietig of angstig wakker gelegen, scenario's bedenkend van wat er allemaal wel niet zou gebeuren, wat ik zou zeggen, wat de ander zou zeggen ... Terwijl ik best weet dat het nooit zo verloopt als ik het in zo'n nacht in allerlei varianten bedacht. Tegelijkertijd is de negentigsecondenstelling te simpel. Damasio² maakt een onderscheid tussen emoties (fysieke reacties op de situatie) en gevoelens (onze hersenen leiden ons tot het vermijden van negatieve emoties en het opzoeken van positieve). De interactie tussen die twee maakt dat we meer bezig zijn met onze emoties, dan alleen in die negentig seconden.

Ooit zei iemand tegen me dat, als je het ongemak van de relatie met anderen niet aankunt, je gaat theoreti-

seren of sublimeren. Doen we dat bij verandering eigenlijk niet veel te vaak? Theoretische modellen voor rouwverwerking toepassen op de emoties die je ziet in organisatieverandering? Of - erger - sublimeren, door het onpersoonlijk te maken en te praten over een angstcultuur of dat er te weinig vertrouwen is?

De beweging van klein en persoonlijk leed naar grote woorden en rationalisatie. Zijn we misschien een

beetje bang voor die emoties? Hebben we een tijdschrift vol nodig om onszelf gerust te stellen dat ze van de klant zijn en niet van onszelf?

Klein leed, grote woorden?

Leike VAN OSS

Ik vind het wel mooi, dat kleine leed. Je kunt jezelf als veranderaar of begeleider niet buiten de relatie zetten en dus ook niet buiten de emoties die ermee gepaard gaan. Je zou een koude, manipulerende kikker zijn. Juist het even met elkaar emotioneel uit de bocht vliegen, maakt zichtbaar waar loyaliteit en betrokkenheid zit. Dat het er rottig uitkomt - ook bij jezelf - hoort erbij.

Ik heb de volgende ochtend mijn excuses gemaakt en samen hebben we geconstateerd dat, als we verder willen komen, die emoties erbij horen. Emoties zijn immers niet alleen van de klant.

1. Taylor, B. (2008). *Onverwacht inzicht. Het persoonlijke verhaal van een neurologe over haar hersenbloeding*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos.

2. Damasio (2012). *De vergissing van Descartes. gevoel verstand en het menselijk brein*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.

Leike van Oss werkt als organisatieadviseur en interimmanager en vormt samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen. Onlangs verscheen hun (derde) boek *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. E-mail: leike@organisatievragen.nl.