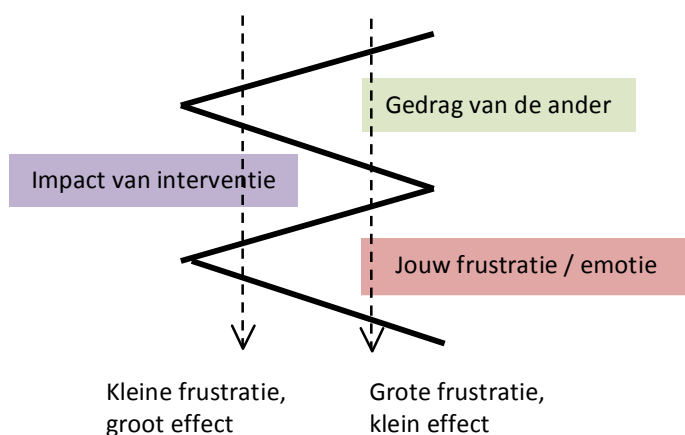


Hand-out frustratie-zigzag

Aanleiding

Het is een veel voorkomende situatie bij teams: als de werkdruk stijgt, nemen mensen minder tijd om goed met elkaar te praten. Daardoor ontstaan onderliggende frustraties die gemakkelijk groeien (iemand doet één keer iets verkeerd, maar het telt bij de ander dubbel op omdat hij dit met andere collega's al vaker heeft meegemaakt). En een gefrustreerde medewerker geeft zijn ergernissen vaak op een ineffectieve manier terug: met een verwijt, via roddels en klachten of met non-verbale communicatie zoals zuchten, wegstaren etc.. Dit wordt door een ander gevoeld, maar is lastig bespreekbaar te maken. Zo begint een spiraal van onuitgesproken ergernissen die uiteindelijk kunnen leiden tot een nog hogere werkdrukbeleving, ineffectieve samenwerking en ongelukkige medewerkers. In het frustratiemodel weergegeven:

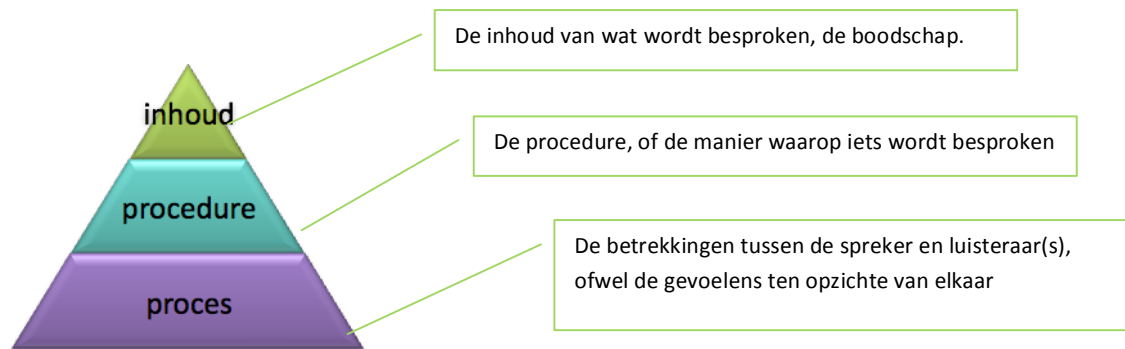


Dit model laat zien dat de frustratie meegroeit met hoezeer iemand 'het irritante gedrag' vertoont. Maar... de tussenlaag laat zien dat hoe groter jouw frustratie, hoe kleiner je impact op de ander is. Je manier van interveniëren, feedback geven of reageren wordt dus steeds minder effectief naar mate je je méér ergert aan de ander. Dit heeft twee oorzaken. De eerste is dat je vanuit emotie per definitie minder effectief reageert dan vanuit rust en reflectie. De

emoties vormen als het ware een blokkade voor de gedachten en vaardigheden die in dit soort situaties nodig zijn, zoals luisteren, samenvatten, reflecteren, meebewegen, je mening herzien etc. Ten tweede speelt het gedrag van de ander mee: hij heeft datgene wat jou stoort al zo vaak gedaan zónder dat je er wat van zei, dat het onmogelijk is om dat ineens helemaal niet meer te doen. Het kan 'oneerlijk' voelen dat hij nu wordt aangesproken op iets wat hij al jaren, weken of dagenlang zo heeft mogen doen zonder commentaar. Dit kan dus een wederzijdse emotionele reactie oproepen, bijvoorbeeld weerstand, verdriet of gevoel van onrecht.

Zo zie je dat bij ingrijpen met hoge emoties a) de communicatie minder effectief verloopt en b) de ander zijn gedrag niet zomaar kan terugdraaien. Een goede reden dus om frustraties niet te laten oplopen, maar er zo gauw mogelijk iets van te zeggen, als het gedrag van de ander nog 'klein' is – dat wil zeggen, zich pas één of twee keer heeft voorgedaan – en jouw emoties daarover nog laag zijn.

De verklaring voor de neerwaartse spiraal uit de frustratie-zigzag is simpel: we vinden het moeilijk om over onze frustraties en emoties te praten en laten het in de praktijk vaak lopen ("Ach, zo erg is het niet, ik ben er al weer overheen"). Het loont echter de moeite om het wel te doen. De communicatiepiramide laat zien waarom.



Emoties en relaties tussen mensen vormen het fundament in een gesprek en gaan dus altijd vóór. De laag van 'proces' vormt niet voor niets de basis van de piramide – als de betrekkingen tussen mensen goed zijn, verloopt de communicatie al gauw goed op de lagen daarboven. Alles wat je op dat niveau goed doet, werkt door in de andere niveaus van communicatie zoals inhoud of procedures. Er is dan helderheid over hóe we communiceren (bijvoorbeeld aanvragen via een formulier, of elkaar tutoyeren) en de boodschap komt gemakkelijk over. Zit er echter iets mis in die onderlaag, dan wordt het lastiger om echt naar elkaar te luisteren. Daardoor ontstaan ook conflicten en onduidelijkheden op de andere twee niveaus. De gedachte is dus dat wanneer de problemen in de basis zijn opgelost, de communicatie op procedure- en inhoudsniveau snel verbetert en daarmee het (samen)werk(en) aan kwaliteit toeneemt.

Bronnen

De frustratie-zigzag is gebaseerd op inzichten uit verschillende vakgebieden, zoals de psychologie, sociologie en onderwijskunde. We zijn op zoek naar relevant bronmateriaal om het model verder te onderbouwen en uit te werken. Heb je tips hierover, dan kun je die mailen naar Marloes van Rooij (mvanrooij@kessels-smit.nl).

Andere gerelateerde bronnen zijn:

- Smit, C. en Tjepkema, S. (2003). *Alles wat je aandacht geeft groeit. De kunst van het transparant managen*. Amsterdam: Reed Business
- Instrument 'de communicatiepiramide'. http://www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/240