

De impact van verstoringen

Wat zijn verstoringen en welke uitwerking hebben ze op een bedrijf? Hebben bedrijven er in de praktijk überhaupt last van? Onderzoek leert dat de berekenbare kosten over directe en indirecte verstoringen bedrijven ten minste 5 uur per medewerker, per week kost!

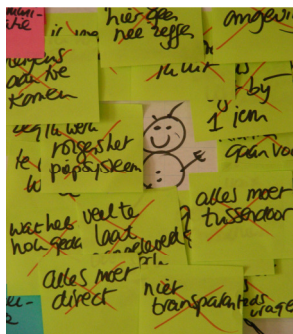
Directe (uiterlijke) verstoringen zijn onder andere: uitstelgedrag; interrupties; verkeerd energiegebruik; concentratieverlies; geen transparante en overdraagbare archieven; niet realistisch plannen; geen transparante en overdraagbare werkgewoontes; verkeerde prioriteiten stellen; ICT problemen, enz.

Mijn ervaring is dat als bedrijven en medewerkers er hun schouders onder zetten 60% van de directe verstoringen door een praktische aanpak, prima te verhelpen zijn.

Indirecte (innerlijke) verstoringen.

Dit zijn onder andere persoonlijke verstoringen en ze hebben daarom altijd te maken met persoonlijke perceptie. Voorbeelden? Het je (overmatig) ergeren aan je collega's, je manager, het beleid, je omgeving, tijdens een fusie. Zinnen als: Ze weten helemaal niet waar ze mee bezig zijn Die nieuwe collega's denken dat ze alles beter weten ...

Een persoonlijke perceptie hebben we allemaal, echter als het gaat om de perceptie van tekorten, van het niet zijn of hebben van .. zorgt dat er voor dat medewerkers minder gemotiveerd zijn; meer op hun eigen eilandje blijven zitten; hun eigen prioriteiten stellen; niet langer vanuit het belang van het bedrijf handelen; roddelen, etc.



Het lijkt soms alsof we onszelf laten bedekken door verstoringen.

Koninginnedag 2009 was een zwarte dag voor Nederland. De dagen erna wilde ik overal lezen, horen en zien wat er gebeurd was, hoe het geïdentificeerd werd door 'specialisten'.

Zo keek ik ook naar 'De wereld draait door' en daar zag en hoorde ik Joost Zwagerman de dader duiden met: **gestoorde mensen die steeds vaker vanuit hun verstoring steeds vaker**

Die halve zin 'gestoorde mensen die steeds vaker vanuit hun verstoring steeds vaker' bracht me op het idee om dit stuk te schrijven.

Ik zie binnen bedrijven steeds vaker dat mensen vanuit hun verstoringen dingen doen en vooral niet doen en dat vervolgens goed praten met allerlei rationalisaties.

In de leiderschapsprogramma's van WIARDA werk ik met o.a. met het TGI-systeem¹⁾ van Ruth Cohn. Het TGI-systeem werkt met een aantal vooronderstellingen en grondregels:

- Wees je eigen leider
- Storingen hebben voorrang

Wat betekent deze laatste grondregel?

Cohn zegt daarover: 'De tweede grondregel is onlosmakelijk met de eerste verbonden. Het moedigt ons aan de realiteit – de innerlijk en de uiterlijke – te nemen zoals die is. Let op hindernissen op je weg, zowel die van jezelf als die van anderen; wanneer die geen aandacht krijgen wordt effectieve samenwerking belemmerd. Het kan gaan om kleinere storingen die ons op het moment belemmeren (bijv. als iemand je niet laat uitspreken) maar ook om grotere (bijv. spanningen over verantwoordelijkheden en bevoegdheden).'

Ze nodigt ons uit de moed te hebben de verstoringen van onszelf serieus te nemen. Ze gaat er daarbij vanuit dat wij erkennen dat een ieder van ons in zijn *diepste zijn* te maken heeft met driften, angsten en overlevingsstrategieën. Niets menselijks is ons immers vreemd!

Als het waar is wat Cohn zegt, evenals de uitspraak van Joost Zwagerman, wat leert dit ons dan als het gaat over onze omgang met verstoringen?

Zijn wij bereid om naar onze verstoringen te kijken en deze serieus te nemen? Zijn we bereid niet te oordelen en te veroordelen?

Zijn we bereid het te nemen zoals het is? Zijn we bereid onze eigen leider te zijn en de ander ook daartoe uit te nodigen? Zijn we bereid verstoringen als informatie te zien, zonder oordeel.



Zijn we bereid de verstoring als informatie te accepteren en onszelf er mee te confronteren?

Als het waar is dat verstoringen altijd voorrang hebben, hoe verhoudt zich dat dan met de realiteit? Hoe acteer ik in mijn realiteit zodra ik een verstoring tegenkom? Wat doet de manager als hij ziet dat zijn medewerkers verstoringen hebben?

Om ook wat concrete voorbeelden te geven in de oplossings sfeer, zal ik een aantal voorbeelden geven die ik in de praktijk tegenkom. De aanpak van de directe, uiterlijke verstoringen vraagt een andere aanpak dan de indirecte, innerlijke verstoringen.

De directe verstoringen kunnen meer cognitief aangepakt worden. Het vraagt echter altijd leiderschap van de medewerkers om beslissingen en keuzes te maken. Tijdens onze efficiencytrainingen kom ik veelvuldig de volgende voorbeelden tegen:

- Ik wil minder interrupties omdat ik anders mijn werk niet af krijg. Remedie? Variërend van bundelen, stiltekamer tot thuiswerken op gezette tijden.
- Ik weet niet waar ik mijn afdelingsdocumenten moet opslaan. Remedie? Te beginnen met vragen hoe anderen dit doen tot het op afdelingsniveau initiëren dat er een transparant en uniform archief komt.
- Mijn manager wil alles zsm. Remedie? Met je manager in gesprek gaan en duidelijk maken dat niet alles zsm kan. Dat je graag gezamenlijk prioriteiten wil stellen.

De indirecte verstoringen zijn lastiger. Zij vragen meer een aanpak op het gebied van breinleerprincipes en eigen leiderschap. In de trainingen nodig ik deelnemers uit zich te laten helpen door de breinleerprincipes. Waarom? Het brein heeft een aantal vaste principes waardoor leren gemakkelijker gaat. Het volgen van de breinleerprincipes geeft je minder verstoringen, gemak en daarmee succes. Veel principes kennen we wel, maar we gebruiken ze niet bewust.

Voorbeelden van breinleerprincipes zijn o.a:

- Imitatie; herhalen, voordeel.

Wat betekent dit in de praktijk? Als we ervan uit gaan dat de ander ons goede gedrag

imiteert (goed en slecht is geen selectie, alleen imitatie wordt geselecteerd door het brein!) en we kiezen ervoor om dit bewust in te zetten, als manager en als medewerker, dan gaat onze omgeving ons als vanzelf volgen.

Concreet? Als een manager in de praktijk SMART²⁾ delegeert dan zullen zijn medewerkers dit op den duur ook gaan doen. Als hij dan ook nog vooraf en tussentijds afstemt dan zal zullen de deadlines gehaald worden. Impact? De manager en de medewerker vinden het prettig om zo samen te werken. Het bij herhaling juiste voorbeeldgedrag geven, wat ook nog tot voordeel van de ander is, vermindert indirecte verstoringen.

Toch blijkt dit in de praktijk niet altijd even gemakkelijk te zijn. Het vraagt van ons dat we bewuste gedragskeuzes maken. Keuzes in hoe wij willen zijn en hoe wij vinden dat wij onze omgeving kunnen stimuleren. Keuzes die moed van ons vragen. Ik gebruik expres de definitie 'moed' omdat ik in de praktijk vaak tegenkom dat een manager en/of medewerker heel gemakkelijk zegt: hij weet toch zelf ook wel dat hij, het kan toch niet waar zijn dat ik het goede voorbeeld moet geven zodat hij ...

Stel dat bovenstaande zinnen waar zijn? Ik zie in de praktijk te vaak dat medewerkers de indirecte, interne verstoringen aangrijpen om de directe, externe verstoringen niet aan te pakken. Alsof dit een goede reden is.

Het is daarom dat ik pleit voor het expliciet benoemen en het serieus nemen van de directe en de indirecte verstoringen. Het serieus nemen en het eventueel bespreken staat niet gelijk aan 'Het is OK', nee het is een proces van accepteren en confronteren van jezelf met jezelf. Het vraagt daarom moed van onszelf zodat we onszelf kunnen aangaan en onze verstoringen ten goede kunnen aanpakken.

Jaldhara Groeneveld

- 1) TGI staat voor Thema Gecentreerde Interactie.
- 2) SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

Meer lezen over TGI?

Cohn, R.C. Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie. Baarn: Nelissen