

NIETS HELPT! STILSTAAN BIJ OVERSPANNEN ORGANISATIES

Organisaties staan dag in, dag uit bloot aan een spervuur van prikkels. De wankele economische situatie, schommelende beurskoersen, onvoorspelbare consumenten, oorlog en conflicten, internationale concurrentie: het raakt organisaties diep. Het informatie- en kennistijdperk voert het aantal prikkels nog meer op. Het gevoel met al deze prikkels wat te *moeten*, jaagt organisaties op.

Wij geloven dat op dit moment veel organisatiesystemen in een overspannen staat verkeren door een overvloed van prikkels. Veel mensen zijn bekend met de verschijnselen van een te veel prikkels aan bij individuen. Wij denken dat het gedrag van ‘overspannen organisaties’ in grote lijnen parallellen vertoont met het gedrag van overspannen mensen¹.

Voor individuen zijn er manieren om uit hun overspannenheid te raken. Wellicht zijn daar interessante lessen uit te leren voor organisaties. Ingegaan wordt op de symptomen die worden waargenomen bij overprikkelde individuen. Vervolgens onderzoeken we de parallel met organisaties om tenslotte mogelijke lessen van individuen op organisaties te betrekken met als centrale vraag: Wat is wijs om te doen, of juist om niet te doen, in organisaties die in een staat van overprikkeling verkeren?

INLEIDING

Er zijn voorbeelden te over van organisaties die in een staat van overprikkeling verkeren. Denk aan de worsteling van de NS, Politiekorpsen en gezondheidszorginstellingen die aan een spervuur van nieuwe maatregelen blootstaan. Organisaties die continue in staat van fusie en reorganisatie verkeren zoals energiebedrijven, zorgverzekeraars, banken en productiebedrijven.

In dit artikel proberen we afstand te nemen van de hectiek van alledag, zonder deze te ontkennen. Een analogie wordt gemaakt tussen overspannen individuen en organisaties. De vragen ‘Hoe bewaak je de balans, en hoe voorkom of hoe herstel je overprikkeling?’ staan centraal. Daaruit volgt een aantal nieuwe zienswijzen voor organisaties. Dit artikel wil helpen overprikkeling binnen organisaties te herkennen door in te gaan op de effecten van een teveel aan prikkels, de beschrijving van symptomen en te wijzen op wegen naar een nieuwe balans.

Eerst wordt ingegaan op overprikkeling bij individuen aan de hand van vragen als ‘Wat betekent overprikkeling? En wat is het effect?’ Vervolgens worden in de tweede paragraaf zeven symptomen beschreven die duiden op een overprikkelde organisatie, vanuit een parallel met individuen. Deze lijst met 7 symptomen biedt handvaten voor het herkennen van deze staat bij organisa-

¹ In dit artikel wordt een overspannen individu of organisatie beschouwd vanuit een teveel aan prikkels. Wij negeren hier de definitiediscussie die gaande is in de medische en psychologische wetenschappen omtrent termen als overspannen, overwerkt, burnout of overprikkeling. Het gaat in dit artikel om de staat van overprikkeling. Voor de staat als gevolg van deze overprikkeling gebruiken we de term ‘overspannen’.

ties. In de derde paragraaf wordt aan de hand van een aantal moderne adviseurs en filosofen gezocht naar antwoorden waarbij het actiegerichte 'doen' even geen oplossing biedt.

HET EFFECT VAN OVERPRIKKELING BIJ INDIVIDUEN

De psychologie en neurologie hebben ons het één en ander geleerd over overprikkelde mensen. Mensen werken het beste als ze noch te verveeld, noch te geprikkeld zijn. Te weinig prikkels maakt iemand duf en ineffectief. Maar een teveel aan prikkels zorgt er voor dat ons zenuwstelsel overbelast raakt, met alle ernstige gevolgen van dien.

Neurowetenschappers stellen dat onze zintuigen bloot staan aan meer dan 10.000 prikkels per minuut. Met een beetje geluk verwerken we geleidelijk al die prikkels en zorgt ons afweermecanisme ervoor dat we prikkels blokken, dempen of doseren. Maar soms gebeurt dat onvoldoende. Dan wordt het allemaal even te veel. Dan dringen de signalen zich op. Ze komen harder en luider binnen en krijgen een andere betekenis. Elke prikkel, hoe onbetekenend ook, brengt beweging in het systeem. Het individu is overprikkeld.

Neurologen nemen bij mensen twee ingrijpende effecten waar op de verwerking van signalen, die duiden op overprikkeling:

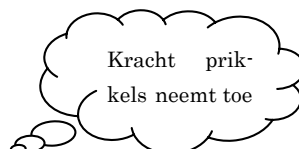
Effect I: Normale prikkels worden sterker gevoeld; de proporties raken zoek

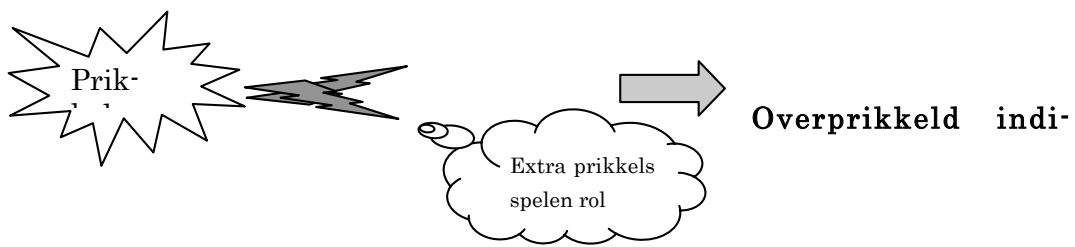
Als iemand overprikkeld is, worden 'normale', alledaagse prikkels veel sterker gevoeld. Zo zal een manager, die op een voorstel kritiek krijgt van een collega MT-lid, in een normale, niet-overprikkelde toestand wellicht iets denken in de trant van: *'Ik vind de kritiek onprettig, maar ach, er zit toch eigenlijk ook wel weer wat in. Zo blijven we permanent van elkaar leren en maakt dát het leven niet juist zo interessant?'*

In een overprikkelde staat is de reactie opeens totaal anders. De kritiek kan totaal verkeerd vallen. Dezelfde manager wordt boos op de collega die het durfde hem publiekelijk aan te vallen, nog bozer op de organisatie die van hem vraagt dit soort werk te doen en helemaal boos op zichzelf. *'Zie je wel',* denkt hij, *'nu blijkt eens te meer dat ik niets, maar dan ook echt helemaal niets kan!'* De verhouding tussen prikkel en reactie ligt niet meer op één lijn: de proporties raken zoek.

Effect II: Prikkels die anders niet opgemerkt zouden worden, worden nu gevoeld

Het tweede effect is dat prikkels gevoeld worden, die anders niet opgemerkt worden. Een onverwachte aanraking bij het koffiezetapparaat, die je normaal gesproken niet eens zou voelen, leidt opeens tot een woede-uitbarsting. Het zachte zoemen van de airconditioning hoor je eigenlijk nooit, maar op sommige dagen lijkt het wel of er binnen een orkaan woedt. In een staat van overprikkeling kan het minste geringste opeens aanleiding zijn tot irritatie, onzekerheid, boosheid en conflicten.





Deze twee effecten versterken elkaar en kunnen bij een mens een neerwaartse spiraal inzetten. Niet alleen voel je méér, je voelt het ook sterker. Daardoor neemt de overprikkeling alleen nog maar toe, waardoor je nog meer en sterker prikkels voelt... enzovoorts.

Overprikkeling als toestand geldt voor de korte termijn. De aanmaak van adrenaline neemt de vrije loop. Door de continue druk en vraag om alertheid blijft de productie van die katalysator doorgaan. Het bloed wordt sneller rond gepompt, de luchtwegen gaan open staan, transpiratie neemt toe en suiker wordt vrijgemaakt in het bloed. De spijsvertering staat vrijwel stil. Het zet aan tot verhoogde alertheid, klaar voor actie-actie-actie!

Maar overprikkeling werkt ook door op de langere termijn. Langdurige overprikkeling zorgt dat cortisol (een tegenhormoon) in de bloedbaan vrijkomt. Het heeft een remmende werking op het immuunsysteem en de adrenaline. Het zorgt er onder andere voor dat de adrenaline onze organen niet kan vergiften. Dat is het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat cortisol als bijwerking heeft dat het machteloze, depressieve gedachten stimuleert, wat een toch al niet zo stabiel systeem weer gevoeliger maakt (Karsten, 2001).

Mensen worden argwanend en angstig, waardoor de communicatie met anderen en het interpreteren van boodschappen verder vertroebelt. En wie continue hectische tijden beleeft, wordt door de aanhoudende staat van alertheid prikkelbaar, schrikachtig en onrustig. Actief zijn wordt de norm en het nemen van herstelmomenten wordt ervaren als remmend en achteruitgang. Dit maakt het overprikkelde systeem nog weer gevoeliger.

Enfin, *not a pretty picture*. Het gevoel van beheersing over de eigen emoties en het eigen functioneren vermindert: de desillusie van controle dringt zich op. En waar is de mens zonder gevoel van controle?

Ruwweg kan een staat van overprikkeling worden herkend aan een aantal symptomen.

<p>Stilstand is achteruitgang: Paradoxaal genoeg ervaren veel mensen in een overprikkelde staat 'rust en stilstaan' als remmend en gevaarlijk. <i>'Eerst wil ik de omstandigheden naar mijn hand zetten, zodat ik het gevoel van beheersing en controle terug krijg, dan pas is er tijd voor rust'</i>. En daarvoor is het vooral nodig actief te blijven en door te blijven gaan.</p>
<p>Kleine dingen worden van strategisch belang: Overprikkeling maakt onzeker. De zekerheid over het eigen functioneren vermindert. En onzekerheid zorgt dat het maken van keuzes zwaar wordt. Veel mensen die overprikkeld zijn hebben bijvoorbeeld moeite met kleine, alledaagse aankopen. Kleine beslissingen voelen als levensbeslissingen.</p>
<p>Impulsiviteit: Grote beslissingen worden daarentegen genomen alsof het</p>

<p>om het kopen van een brood gaat. Overprikkelde mensen hebben de neiging rigoureuze stappen te nemen in hun professionele of privé-leven. Ze zoeken bevrijding door bijvoorbeeld van de een op de andere dag ontslag te nemen of ze kondigen opeens aan te willen scheiden.</p>
<p>Communicatie vertroebelt: Door de onzekerheid vertroebelt de communicatie met anderen en het interpreteren van boodschappen. Door de vertroebelde communicatie hebben veel overprikkelde mensen vaker conflicten en voelen zich geïrriteerd.</p>
<p>Focus naar binnen: Nieuwe of heftige emoties en onzekerheden roepen nieuwe vragen op. Het individu begint te piekeren en vermijdt sociale contacten.</p>
<p>De spirit verdwijnt: Mensen komen moeilijk uit bed, depressieve gedachten beheersen de dag. Nieuwe ideeën of initiatieven worden niet uitgevoerd maar direct gesmoord in remmende gedachten.</p>
<p>Aantasting immuunsysteem: Door de continue druk blijft de productie van adrenaline en cortisol doorgaan. Je draait op reserves, maar komt niet aan nieuwe energieopname toe. Lichamelijk, door helemaal niet of slecht te eten en drinken. Maar ook geestelijk, door niet of slecht te rusten. Als dit te lang duurt is uitputting het gevolg en neemt de kans op ziekte toe.</p>

EFFECTEN VAN OVERPRIKKELING BIJ ORGANISATIES

De druk op organisaties neemt meer en meer toe. Het consumentenvertrouwen daalt, de politiek stagneert, de media hypet en zendt steeds heftigere en extremere prikkels uit: ze raken organisaties diep. Het informatie- en kennis-tijdperk voert het aantal prikkels nog meer op. De kwartaalcijfers, voorjaarsnota's, onaangekondigde Mid Year Reviews en contingency plans eisen de aandacht op.

En niet alleen de gebeurtenissen om ons heen leiden tot meer prikkels, we zoeken ze zelf ook steeds vaker op. Het gevoel met al deze prikkels wat te *moeten* jaagt mensen in organisaties op. Wij denken dat het vaak irrationele gedrag van organisaties in grote lijnen parallellen vertoont met het gedrag van overprikkelde mensen. Want net als bij het individu lijkt het wel of:

Effect I: Normale prikkels worden sterker gevoeld; de proporties raken zoek

Als mensen overprikkeld zijn, leiden normale prikkels tot heftige reacties. Bij overprikkelde organisaties zijn op zich vrij gangbare gebeurtenissen opeens aanleiding voor een lawine aan ingrijpende, nieuwe activiteiten of het stopzetten van bestaande. Drastische besluiten worden ad hoc genomen zonder gedegen analyse of gesprek.

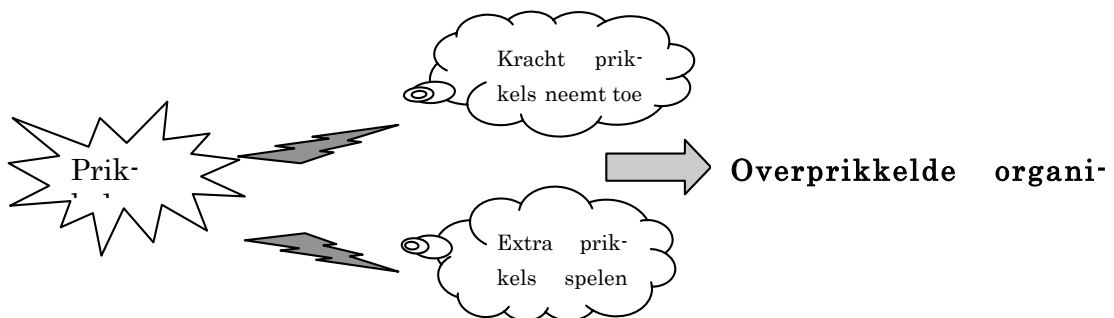
Daar waar een herwaardering van de voorraden normaal gesproken zou zijn afgedaan als bedrijfsrisico, wordt het nu als hét bewijs gezien dat het echt héél erg slecht gaat. De koers schommelt, de bestuursstructuur moet ingrijpend worden aangepast en er komt een golf van actieplannen.

In het openbaar bestuur is de inmenging van politieke vertegenwoordigers, inspecties of andere stakeholders meer dan ooit aanleiding voor paniek. De manager van een gemeentelijke dienst roept na een stafoverleg tegen zijn medewerkers *'Omdat de wethouder het wil, daarom!'*. In een overprikkelde organisatie blijkt dit opeens een heel acceptabel argument om een nieuwe activiteit op te starten.

Effect II: Prikkels die anders niet opgemerkt zouden worden, worden nu gevoeld

Een marginale prijsverlaging, een uitbreiding van de wettelijke taak, een boze brief van een klant, noem maar op: kleine gebeurtenissen die normaal gesproken zouden zijn afgedaan als *'dat hoort nu eenmaal bij ons werk'*, leiden nu tot onzekerheid over de toekomst. Iedere prikkel die binnenkomt wordt gevoeld en maakt daarmee het systeem juist nog gevoeliger.

Net als bij mensen versterken bij organisaties deze twee effecten elkaar en vormen ze het begin van een spiraal neerwaarts. Management en medewerkers krijgen niet alleen meer prikkels, maar ook sterkere. De overprikkeling neemt hierdoor weer toe.



Er is geen filter meer die de prikkels weet buiten te houden. De organisatie snijdt in het personeel juist vaak in de functies die als buffer kunnen fungeren. Strategieafdelingen worden uitgekleed en staffuncties gecentraliseerd in operationele Shared Service Centra.

Daarnaast wordt bij overprikkeling -paradoxaal genoeg- de behoefte aan extra informatie groter en groter. Managementinformatie kan niet meer per maand worden geleverd, maar moet nu per week. *'Ik wil het direct kunnen weten, na één druk op de knop, anders kan ik toch niet sturen!'*

ZEVEN SYMPTOMEN VAN OVERPRIKKELING BIJ ORGANISATIES

Bij een overprikkeld individu brengt elke prikkel, hoe onbetekenend ook, beweging in het systeem. Een overprikkeld individu is aan een aantal symptomen te herkennen. Maar hoe verhouden deze symptomen van mensen zich met die van overprikkelde organisaties? Ze blijken in vele opzichten vergelijkbaar.

Het eerste symptoom: Stilstand is achteruitgang

Paradoxaal genoeg ervaren veel mensen in een overprikkelde staat 'rust en stilstaan' als remmend en gevaarlijk. Hetzelfde is te zien in organisaties.

In tijden van grote druk wordt afname in groei door veel directies ervaren als negatief. Winst maken is niet genoeg! Het gaat om de toenemende groei. De productiviteit moet omhoog, de kosten omlaag. De medewerkers moeten meer doen en beter ook.

Bedrijven kondigen, na slechte resultaten, reorganisatie na reorganisatie aan. En is na het reorganiseren nog niet alles naar wens, dan maken we een 'strategisch herontwerp'. Managers bestrijden met nieuwe plannen de hectiek van de dag. Bij organisaties gaat vaak het gevoel op *'Stilstand is achteruitgang. Wie uit de rijdende trein stapt zal deze nooit meer inhalen'. 'Veranderen moet' in de beleving van veel managers 'anders doe je niet meer mee'.*

Wie pleit voor 'rust en stilstaan' wordt gezien als remmende kracht. 'Heidagen' zijn voor veel organisaties eigenlijk nog de meest reflectieve periodes, maar dan voor een kleine selecte groep. En de dagen moeten dan graag wel goed voorbereid worden en het liefst met een goed gevulde agenda. Vaak uit schuldgevoel lijkt de redenering te zijn *"We zijn er even tussenuit, dus laten we het vooral nuttig maken."*

Maar buiten deze sporadische oases is de norm vooral: actief blijven.

Het tweede symptoom: Operationele keuzes worden van strategisch belang.

Overprikkeling maakt mensen onzeker. Het gevoel van disfunctioneren groeit door een gebrek aan controle. En onzekerheid zorgt -ook in organisaties- dat het maken van kleine keuzes een grote opgave wordt. Elke kleine uitgave, een individuele salarisverhoging, een opleidingsvoorstel of een verlenging van een klein leverancierscontract, loopt opeens via de directie. Telefoonvergoedingen worden blind gekort, tijdelijke arbeidscontracten worden niet verlengd zonder te kijken naar de kwaliteit van die mensen en de behoefte van de organisatie.

De operationele besluitvorming vindt steeds vaker plaats bij het topmanagement. En het middenkader blijft achter met een dubbele taak: Het organiseren van groei zonder te investeren.

Het derde symptoom: Impulsiviteit

Mensen in overprikkelde toestand hebben de neiging grote beslissingen rigoureus te nemen. Parallel is in organisaties 'paniekvoetbal' een veelgehoorde term over de besluitvorming in hectische tijden. De waan van de dag regeert. Er is geen overzicht over het spectrum van keuzes. Paradoxaal genoeg wordt juist dan geen tijd genomen om fundamentele keuzes te maken. Onzekerheidsreductie wordt gezocht -niet in rust- maar juist in de grote ommezwaai. Alle aandacht wordt opeens gericht op een andere markt, een totaal andere propositie, de beurs op of fuseren. Of nog maar eens reorganiseren, natuurlijk.

Het vierde symptoom: Communicatie vertroebelt

Door toegenomen onzekerheid vertroebelt de communicatie met anderen. De eigen belangen verscherpen waardoor verhoudingen met stakeholders op gespannen voet komen te staan. Supermarkten verlagen hun prijzen en zetten zo hun leveranciers onder druk zonder tijd voor overleg. De fixatie op het eigen belang verkleint de ruimte voor het gesprek en het verkennen van de verschillende belangen.

De aankondiging van een personeelsbijeenkomst door de directie, de komst van de wethouder, de afwezigheid van een manager: alles krijgt enorme betekenis. Berichten worden negatief geïnterpreteerd, conflicten liggen aan het oppervlak.

Het vijfde symptoom: De focus keert zich naar binnen

Door de fixatie op het eigen belang keert de aandacht zich naar binnen. Medewerkers besteden hun tijd aan het speculeren over de aanstaande ingrepen in de organisatie, de nieuwe manager en de laatste cijfers. De neiging tot navelstaren vergroot en de interactie met klanten, stakeholders en de buitenwereld neemt snel af.

Het zesde symptoom: De spirit verdwijnt

Net als bij het individu vermindert het gevoel van controle. Managers reageren niet vanuit hun kracht maar vanuit de angst voor nieuwe prikkels en de betekenis daarvan.

In tijden waarin de resultaten teruglopen is het voor organisaties lastiger hun meerwaarde te ervaren, omdat waardering vanuit de markt of politiek ontbreekt. Nieuwe ideeën of initiatieven worden niet uitgevoerd, maar direct gesmoord in remmende gedachten. Door bezuiniging op bezuiniging ontstaat het gevoel van inferioriteit. Veel zorginstellingen vragen zich bijvoorbeeld af: *Hoe belangrijk is onze dienstverlening nu echt als steeds meer gesneden wordt in het pakket?*

Het zevende symptoom: Aantasting immuunsysteem

De organisatie als systeem wordt uitgeleefd. Investerings en onderhoud worden uitgesteld. Er wordt roofofbouw gepleegd door het werken met verouderde machines en het leven op de reserve. Afspraken met klanten worden over verlofdagen heen gepland, vakanties verschoven, interne afspraken verzet. Opleiding en ontwikkeling wordt af- of uitgesteld. Het ziekteverzuim stijgt waardoor voor de overblijvers de druk verder toeneemt. De organisatie wordt langzaam maar zeker ziek.

SAMENGEVAT: DE DESILLUSIE VAN DE MAAKBAARHEID...

In de gouden jaren negentig hebben we geleerd *pro-actief* te zijn; waar je ook werkte en wat je ook deed, '*pro-actief handelen*' als kerncompetentie paste iedereen en werd in veel organisaties de norm. Hiermee zijn we gaan geloven in de ultieme maakbaarheid van groei en succes. Niet alleen kunnen wij de ontwikkelingen beïnvloeden, door *pro-actief* te handelen ben je de toekomst

zelfs een stapje voor! Nu komen deze schijnzekerheden op losse schroeven te staan. De grenzen van de organisaties worden voelbaar. De illusie van de maakbaarheid is confronterend, maar het automatisme om te 'handelen' wordt niet losgelaten.

DE WEG NAAR HERSTEL: STILSTAAN IN OVERPRIKKELDE ORGANISATIES

Ieder mens is in zijn leven wel eens overvoerd met prikkels. We weten gelukkig dat we ook weer uit een overprikkelde toestand kunnen komen. Hoe? Neurowetenschappers stellen dat een overprikkeld systeem alleen herstelt door het te laten 'afkoelen'.

Dat betekent dat het aantal prikkels tijdelijk drastisch moet worden teruggebracht. Een overprikkeld systeem kan dus herstellen door rust te nemen. Rust van prikkels. Voor ieder mens geldt bij overprikkeling: beperk zoveel mogelijk het krijgen van nieuwe prikkels!

Vrije ruimte: prikkels terug in proportie

De parallellen tussen de symptomen van overprikkelde organisaties en overprikkelde individuen zijn in het voorgaande gelegd. Maar wat betekent 'afkoelen' voor een overprikkelde organisatie? Die vragen helpen ons de volgende stap te zetten: *'Stel dat we uitgaan van een organisatie in staat van overprikkeling, wat dan?'*

Filosofen, psychologen en bedrijfskundigen helpen ons bij de verkenning van deze vragen. In hun boek 'Vrije Ruimte' pleiten filosofen Boers, Kessels en Monstert voor *vrije ruimte* in de organisatie. Deze ruimte wordt gecreëerd voor gezamenlijk onderzoek naar de betekenis en de legitimiteit van bepaalde maatregelen. Kessels e.a. beschrijven dat stilstaan vraagt om een bezinning *los van resultaten en organisatiedoelen*. Dit vergt allereerst een acceptatie van de staat waarin de organisatie verkeert. Zij beschrijven 'stilstaan' als start voor mentale vrijheid. Dus niet de heil op met het MT met een dik gevulde agenda als een soort aangekleed managementoverleg. Maar een groep mensen die zich terugtrekt met één doel: bezinning op de vraag 'hoe gaat het nu met onze organisatie?'

Minder doen, meer nadenken, is dat de oplossing? Door vrije ruimte te creëren breng je vraagstukken terug in proportie. Prikkels worden getoetst op waarde en betekenis. Het leren en reflecteren staat centraal. Chaosdenkers sluiten zich hierbij aan door in een situatie van chaos, daar waar mensen het overzicht verliezen, in besluitvorming op zoek te gaan naar een nieuwe ordening. Dus even niet handelen, maar stilstaan en om je heen kijken wat je aantreft, in welke staat, los van belangen, oordelen of normen. Even een pas op de plaats maken. Bijvoorbeeld door even minder projecten te starten of misschien bestaande projecten even uit te stellen. Door overleggen of verplichte netwerkborrels even af te zeggen. Kortom, even niet meedraaien in de mallemodellen en de nieuw beschikbare tijd te besteden aan het stilstaan bij bezinningsvragen. En dat vraagt heel wat van organisaties die in een modus zitten van *'Actie-actie-actie; Stilstand is achteruitgang!'*

Stilstaan is beginnen: passie en nieuwe energie

Toch worden nieuwe wegen mogelijk als je stilstaat en gezamenlijk opnieuw start. Want zoals Kessels e.a. onderschrijven is vrije ruimte niet alleen een kwestie van stilstaan, maar ook van beginnen. Iets waar we uit vrije keuze aan beginnen (en verantwoordelijkheid voor voelen) in plaats van iets opgelegd te krijgen of uit automatisme doen. Zodoende voorkomen we impulsiviteit, versombering en rooibouw op het systeem.

Door gezamenlijk betekenis te geven aan ontwikkelingen in en rond de organisatie wordt de energie weer bewust en gericht ingezet. Keuzes worden dan weer gemaakt vanuit geloof en passie in plaats vanuit vaste patronen.

Wij nodigen overprikkelde organisaties uit stil te staan bij die vraag: Waartoe zijn wij op aarde? Wat is de kern van onze professionaliteit? Niet om het jaarverslag of het nieuwe beleidsplan snel te vullen maar de kern van de organisatie –de passie- te delen en te doorleven. Het gaat om het vergroten van het collectieve bewustzijn op waar de organisatie voor staat en waar haar mensen voor gaan. Welke energie dat vraagt en geeft.

Is vrije ruimte dan het antwoord? De focus op professionaliteit en waarden sluit aan op de lessen van psychologen uit de praktijk. Carien Karsten benadrukt het vermijden van energievreters (teveel of onaangename prikkels), het zoeken van energiegevers door rust: herstelmomenten. Dit kan door eens te beschouwen waar je tijd in steekt en wat nu eigenlijk bijdraagt aan de energie en wat niet. Het opnieuw maken van keuzes in tijdsbesteding en energieverdeling is voor individuen goed, waarom niet voor organisaties?

Het verruimen van denkkaders

Edu Feltmann (2003) bevestigt ons beeld hoe organisaties zuchten onder een overdaad aan impulsen en adviezen tot verbeteren, veranderen en versnellen. Hij waarschuwt: *'Nog meer en steeds beter management werkt averechts'*. Ook hij roept -weliswaar in andere termen- op tot vrije ruimte en daarmee het beperken van de prikkels. Hij dicht een grote rol aan de beperkende denkkaders van managers en adviseurs. Hiermee zegt hij dat het niet alleen gaat om stilstaan en reflecteren. Maar dat we om nieuwe overprikkeling *te voorkomen* de denkkaders moeten verruimen: door vraagstukken en gebeurtenissen vanuit verschillende perspectieven waar te nemen en te interpreteren.

Maar hoe vindt je nieuwe denkkaders in een overprikkelde organisatie waar weekrapportages de managers opjagen of waar de wethouder hijgend in de nek van zijn diensten zit? Het betrekken van mensen die anders denken, kan organisaties prikkelen eens heel anders te kijken naar een probleem of vraagstuk. Vanuit een andere tijdgeest, discipline of cultuur. Psychologen, filosofen, theologen, maar ook iemand die werkt in een andere branche of een kunstenaar. Het gaat om het zoeken van creativiteit. Die vind je door de rust te nemen en eens door een andere bril te kijken.

Verder kunnen mensen binnen de organisatie bestaande denkkaders opnieuw bekijken, oprekken of anders gaan duiden. Is het wel echt nodig om elke week te rapporteren? Zijn urendurende vergaderingen wel nodig met Jan en Alleman? Wat zijn alternatieve werkvormen om je eigenlijke doel te bereiken?

Nieuwe denkkaders relativieren oude en brengen zo rust. Het 'moeten' gaat eruit, de opdringerige bedreigingen waar organisaties op *moeten* reageren blijken slechts een fantasie of slechts één van de vele scenario's.

Gezonde mensen hebben een natuurlijk afweermechanisme waardoor prikkels gedempt en geselecteerd worden. Een systeem als een organisatie kent ook afweermechanismen. Vanuit de bedrijfskunde reiken Simon en March (bronvermelding en tekst nog nakijken in mngt boek) een aantal begrippen aan die een parallel vertonen met het afweermechanisme in organisaties. Zij beschrijven de functie van 'boundary spanners', 'denkers' in organisaties vaak in staf- of strategie-afdelingen die het management behoeden voor onnodige prikkels. Door te filteren en daarin keuzes te maken reduceren zij de complexiteit van de omgeving van het management. Als zij hun rol goed vervullen bewaken zij de professionaliteit van de organisatie. Zij hebben waarde als zij de dialoog en het stilstaan organiseren. Wat is onze kern? Wat past daar wel en wat past daar niet bij? Het is niet ondenkbaar dat de rol van deze mensen in de dialoog in veel organisaties wordt gemist. Het afweermechanisme werkt dan niet.

TENSLOTTE

De zoektocht naar het verschijnsel overprikkelde organisatie brengt ons tot het beeld dat *'handelen'* de voorkeursstijl is, als we ons in een situatie bevinden waar we liever niet zijn. Een ongewenste situatie vraagt om *actie*. En of dat nu zijn oorsprong heeft in onze strijd tegen het water, de naoorlogse wederopbouw of het calvinisme is niet zo relevant, maar dat in *niet-doen* ook een mogelijke oplossing zit, vindt vooralsnog weinig gehoor.

Ons pleidooi is alert te zijn op de symptomen van overprikkeling, en het signaleren ervan als een duidelijk signaal op te vatten. Als alle seinen onophoudelijk staan op Actie! Intervenieren! Handelen! Ingrijpen! dan is het te overwegen dat juist 'niets' het beste is om te doen. Hierbij verstoren we het dominante managementdenken gericht op een uitkomst 'als dit, dan moet dat'. Wie weet biedt deze mogelijke verstoring ook in uw denken een moment van stilstand en vrije ruimte.

Wij stoppen nu dan ook met het verder geven van prikkels. Zodat u de kunst en de effecten van het niets doen kan gaan verkennen volgens deze drie vormen, of wie weet uw eigen vorm.

Aart Goedhart en Barbara van der Steen zijn beiden adviseur bij Kesels & Smit, The Learning Company.

Literatuur

- Aron, Elaine N. (2002), *Hoog sensitieve personen: hoe blijf je overeind als de wereld je overweldigt.* –Amsterdam: Archipel
- Boers, Eric (2002), Over bedrijfsmatige en beroepsmatige ADHD. *In: Filosofie in bedrijf*, Jrg. 14, nr. 3
- Bos, René ten (2003), *Spookrijders.* –Zaltbommel: Thema
- Davenport, T.H. en Beck, J.C. (2002). *De aandacht economie- de nieuwe succesfactor voor organisaties.* – Zaltbommel: Thema
- Feltmann, Edu (2003), *Denkadviseren, Wanneer nog beter managen niet kan. Ontstoevende interventies bij het discours van managers.* Uitgave: Broekbergen.
- Kessels, J., Boers, E., Mostert, P. (2002), *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties.* – Amsterdam, Boom
- Karsten, Carien (2001). *Omgaan met burnout, Preventie, hulp en reïntegratie.* Rijswijk- Elmar
- Karsten, Carien (2001). *In dertig dagen uit je burnout.* –Rijswijk, Elmar
- Mostert, P. (1995), De illusie van organisatie. *In: Filosofie in bedrijf*, jrg. 7, nr. 7.
- Morgan, G. (1997), *Images of Organization.* - Beverly Hills, Sage
- Simon & March