

Snelheid leidt tot meer en beter, dat was de gedachte in het industrialisatietijdperk. Maar tegenwoordig verrichten we steeds meer denkwerk, en daarop heeft snelheid juist een negatief effect. Tijdsdruk blijkt de 'denk'belemmerende factor te zijn bij het verrichten van denkwerk. Hoe krijgen we grip op tijd en hoe maken we (weer) ruimte voor aandacht en schoonheidsbeleving in onze organisaties?

**Steven de Groot en Nicoline Mulder**



BEELDARCHIEF (M/W) ONTWERP

# VERTRAAG DE TIJD

Creëer mentale ruimte  
in organisaties

In de tijd van industrialisatie, efficiency en concurrentie hebben we bedacht dat snelheid tot meer en beter leidt. Niet alleen de termen *time to market*, *just in time* en *timemanagement* zijn alledaagse begrippen geworden binnen organisaties, ook aanverwant gedrag is van alle dag. We laten ons leiden door onze agenda, moeten regelmatig afspraken verzetten, kijken tientallen malen per dag op ons horloge of op onze computer en hebben eigenlijk nergens meer tijd voor. We hebben het zelfs over *quality time*! Hassard (1996) spreekt over een verschuiving van *taakgeoriënteerd* werk naar *tijdgeoriënteerd* werk. We zijn een slaaf van de tijd geworden. Hij stelt dat onder het juk van Tayloriaanse ideeën 'visible time-wasting is indeed the paramount sin of the workplace' (Hassard, 1990). Terwijl tijd te beschouwen is als een *sociale constructie*. Het is een door mensen gezamenlijk afgesproken symbool om activiteiten, handelingen en gebeurtenissen met elkaar te kunnen vergelijken en op elkaar af te stemmen (Van Hout, 2001).

### Externe en interne klok

Waar ging het mis met de tijd en met ons? Cornelis (1999), hoogleraar, filosoof en auteur van het boek *De vertraagde tijd*, stelt het volgende:

'De dwang van de klok is de gedaante die de sociale druk van de organisatie van werken en handelen met zich meebrengt. Wie achter de klok steekt is de baas. Er valt niet aan de tijd te ontkomen, het is een nieuwe dageraad in de culturele uitbouw van de menselijke geest, een nieuwe dimensie in het kennisverhaal van de schepping.'

Helaas ontviel Cornelis ons veel te vroeg, op het hoogtepunt van het brengen van zijn boodschap. De kern van zijn verhaal is het onderscheid tussen de externe klok en de interne klok. De externe klok – die we zelf creëerden en creëren – loopt steeds sneller, terwijl onze interne biologische klok een eigen snelheid heeft. De interne klok bepaalt wanneer we toe zijn aan veranderen, leren enzovoort. Zoals in het planten- en dierenrijk de tijd vanzelf aangeeft wanneer het tijd is om te groeien en te veranderen. 'We zijn als reizigers in een trein die voortsneelt. De culturele producten, zoals een hogesnelheidstrein, weerspiegelen de plaats van de mens en zijn nieuwe rol in de wereld van de eeuwwisseling. (...) Hoe hoger de snelheid van de culturele ontwikkeling, hoe trager de interne klok van ons zelfbeeld en wereldbeeld, want we moeten steeds meer rekening houden met en ook steeds verder vooruitdenken.

(...) De echte luxe voor een mens is het rustpunt van de vertraagde tijd waarin het verborgen programma en de zelfsturing tekens weer worden bedacht en bijgesteld. (...) De vertraagde tijd betekent dat meer en beter wordt nagedacht en gecommuniceerd. Daarmee nemen de slagvaardigheid, de efficiëntie en de kwaliteit van menselijke activiteiten toe, het sturend vermogen over grotere afstand

en langere tijd vraagt niet om haast, maar om vertraging van de interne klok', aldus Cornelis.

### Redenen om te vertragen

Waarom is het zo belangrijk om onze tijd te vertragen? De twee belangrijkste redenen zijn:

*1. De toename van denkwerk als vorm van arbeid en werk en de rol van tijd hierbij.* De industrialisatie heeft als doel gehad producten gestandaardiseerd (en zonder afwijkingen) voort te brengen en vooral ook sneller te produceren. Concurrentie diende zich aan: sneller tot productie komen en produceren maakte het onderscheid. Nu de productie uit ons land wegtrekt, verrichten we steeds meer denkwerk. Werk waarop standaardisatie en snelheid juist negatieve effecten hebben. Uit onderzoek van Van Aken et al. (2003) blijkt dat tijdsdruk de 'denk'belemmerende factor is bij het verrichten van denkwerk. Werkdruk en snelheid gaan ten koste van aandacht. Aandacht die we nodig hebben om te denken, te overdenken en te leren. En een van de determinanten voor denkwerk blijkt autonomie (De Groot, 2005). De individuele ruimte – *regelmogelijkheden* of *zelfsturing* waaraan Cornelis refereert – om zelf te beslissen wanneer, in welk tempo, hoe en met wie het (denk)werk wordt uitgevoerd. Aandacht of aandachtigheid is een voorwaarde voor professionaliteit, socialisatie en innovatie (De Groot, 2007).

*2. Tijd is een voorwaarde voor het waarnemen, beleven en creëren van schoonheid.* Een onderwerp dat aan populariteit wint onder invloed van onder meer aandacht voor het Rijnlands denken. Aandacht voor aandacht, maar ook voor vakmanschap, leren en autonomie zijn kenmerken van het Rijnlands denken. Het Rijnlandse model (Rijnland is de naam van de landstreek van Noord-Duitsland en Nederland waar de Europese, sociale, vorm van maatschappij altijd dominant was) is een alternatief voor de individualisering, voor materialisme en onevenwichtige economische groei. Begrippen die bekend zijn vanuit de Angelsaksische wereld, Amerika en Engeland, en de laatste decennia ook steeds meer vertrouwd raken in Nederland. De waarden die het Rijnlandse model er tegenover stelt, zijn die van gemeenschapszin, geluk en het behoud van de wereld.<sup>1</sup> *Opinion leaders* als Mathieu Weggeman, Ad Verbrugge, Geert Mak en Joep Schrijvers omarmen dit model als alternatief voor het dominante, eenzijdige Angel- of Anglosaksische denken waar veel Nederlandse organisaties mee lijken te worstelen. Aandacht of aandachtigheid wordt ook genoemd als een voorwaarde voor *schoonheidsbeleving en -creatie* waar recentelijk meer en meer aandacht voor is waar het organisaties betreft. Aandacht voor het je *bewust* te zijn van (de prikkeling van) je zintuigen door bijvoorbeeld leren oog te hebben voor schoonheid in organisaties. Dit

## Tien praktische adviezen

Zo verbetert u de tijdsduur in uw organisatie:

1. Bespreek regelmatig het onderwerp tijd, de individuele agenda's en werkdruk tijdens werkoverleg (waar 'knelt' tijd en waar zou men meer tijd voor willen?).
2. Laat de medewerker samen met de opdrachtgever vaststellen binnen welke bandbreedte in tijd hij het werk moet verrichten en definieer deze bandbreedte per activiteit (wat is de minimaal benodigde tijd en voor welk type werk is meer tijd nodig?).

Zo verbetert u de tijdsfrequentie (snelheid) in uw organisatie:

3. Organiseer tijd voor samenwerking en 'passieve' kennisabsorptie (lezen, congresbezoek, brainstormsessies, presentaties), met andere woorden hoe kan denktijd het best gestimuleerd worden?
4. Organiseer 'lummeltijd' (25 minuten per dag voor bijvoorbeeld een wandeling tijdens lunch, werk in een andere omgeving, rondlopen langs collegae) (wanneer, hoelang en onder welke condities 'lummeltijd'?).
5. Varieer in werkdruk: bouw ruimte in om te suffen en bij te tanken na een intensieve denkperiode (wanneer is te variëren in werkdruk?).

Zo verbetert u de sequentie (volgorde) in uw organisatie:

6. Maak resultaatafspraken (wat moet denkwerk opleveren?).
7. Beperk het aantal taken (hoeveel kan gelijktijdig?).
8. Vergroot de autonomie van medewerkers door regelmatigheid te bieden zoals meer eigen verantwoordelijkheid, stimuleren van eigen initiatief of door het invoeren van empowerment (welke regelmogelijkheden wil een medewerker?).

Zo verbetert u de locatie (tijdstip) in uw organisatie:

9. Houd bij het plannen van werk rekening met lopend of opvolgend werk (zo min mogelijk multi-tasking) (wanneer kan een nieuwe klus beginnen?).
10. Bespreek het benutten van 'wasted time' zoals reistijd (openbaar vervoer) en wachttijd (Is er 'wasted time', moet die beter benut worden en hoe?).

wordt ook wel *esthetische sensitiviteit* genoemd (Weggeman, 2003). Je kunt dit vergelijken met bijvoorbeeld waardering van muzikaliteit of oog voor mooie dingen. In 2003 heeft Mathieu Weggeman in zijn boek *Provocatief adviseren* de term 'esthetische organisatie' geïntroduceerd en hij typeert deze als 'een aantrekkelijke *playground* voor degene die gelooft dat je met elkaar meer kunt bereiken dan alleen en die zich realiseert dat de genoegens van het samenspel

voor de solist verborgen blijven'. Hij poneert vervolgens de hypothese dat 'de menselijke soort haar hoogste potentieel realiseert als mensen samen aandachtig schoonheid produceren; dat impliceert het realiseren van een collectieve ambitie waarvan het resultaat vele anderen ontroert'. Hij noemt een voorbeeld van een organisatie waarin de medewerkers, vooral die op de werkvloer, mooi met elkaar zingen en trots zijn op de mooie cd, die ze daarna samen uitbrengen.

Aandacht of aandachtigheid vraagt tijd, zoals eerder gezegd. Tijd die we moeten maken, letterlijk 'vrij-maken'.

### Slow life, slow work?

De gedachte dat langzaam leidt tot meer aandachtigheid, beter denkwerk en schoonheidsbeleving is buiten organisaties zeker niet nieuw. Berichten in de media richten zich op onthaasten, ook wel *slow* genoemd, vanuit de gedachte dat *slow* de belangrijkste voorwaarde is voor aandachtigheid. Uit deze gedachte ontstond bijvoorbeeld de stroming *slow management* met daarbinnen diverse aandachtsgebieden. Maar ook buiten het management zijn er initiatieven te over: *slow food* (tachtigduizend leden in meer dan honderd landen), *slow life* ([www.slowlife.nl](http://www.slowlife.nl), een stichting die het langzame leven promoot), *slow sex* en *slow cities*, zoals bijvoorbeeld Citta Slow, een groeiend netwerk van stadjes in Toscane die het snelle, gehaaste en gestreste leven willen uitbannen.

Binnen organisaties komt langzamerhand meer aandacht voor *slow*. Demarco (2001) duidde dit aan met *slack*: spelling, tijdsruimte of 'nuttige overtolligheid' in organisaties. Hij introduceerde dit begrip in 2001 als een soort reactie op de blinde focus op efficiency. Slack, ruimte en tijd om keuzes te kunnen maken en om onverwachte storingen op te kunnen vangen of om nieuwe dingen te ontwikkelen. Echter, te veel slack leidt tot laksheid en ongebreidelde experimenten, terwijl te weinig slack leidt tot starheid.

Gemiddeld 'suffen' we drieëntwintig minuten per dag volgens recent TNS NIPO-onderzoek. Kletsen, naar buiten staren, chatten of een rondje lopen zijn niet-nuttige activiteiten volgens dit onderzoek. Jammer – en erg Angelsaksisch denken – dat dit wordt getypeerd als suffen, zeker als je bedenkt dat twijfelen, verwonderen en overdenken noodzakelijk zijn bij denkwerk...

Een optimaal slackniveau ligt volgens de universiteit van Harvard rond de vijf procent van de tijdsbesteding van een unit. Op een werkdag van acht uur is dat vierentwintig minuten. Dus suffen we best goed met z'n allen! We kunnen stoppen met interventies om efficiency te vergroten, tenzij tijdwinst wordt gebruikt om te suffen. We mogen immers nog één minuut meer suffen...

Naast het meten van deze 'slack'-tijd noemt Demarco een aantal ijkpunten om vast te stellen of een organisatie toe is aan slack. De

belangrijkste zijn het gevoel dat iedereen het druk heeft, aversie tegen verandering en een hoog ziekteverzuim.

### Tijd inbouwen: duur, frequentie, sequentie, locatie

Om te komen tot meer aandachtigheid en slack in organisaties, dienen deze meer *mentale ruimte* te bieden aan hun medewerkers. Mentale ruimte is de ‘elastische speling’ die een individu nodig heeft om te kunnen denken, reflecteren en leren. Van Luchene (2005) spreekt over de ruimte tussen *onmiddellijkheid* (in ruimte en tijd) en *reflectie*. Damasi (1999) spreekt over het ‘laten inwerken zodat het *kernzelf* de kans krijgt intuïtie te ontwikkelen’. Lekanne Deprez en Tissen (2002) duiden mentale ruimte als ‘een mantelbegrip dat aangeeft in welke mate managers en medewerkers vrij zijn, dan wel zich vrij voelen, om naar eigen inzicht bij te dragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, onder meer door het ontwikkelen van nieuwe initiatieven’.

Hoe kunnen organisaties meer tijd inbouwen voor aandacht en schoonheidsbeleving? De valkuil is om winst te zoeken in efficiency van huidige arbeid (*timemanagement*) of het verminderen van werk tot minder hoge effectiviteit. Beter is het om ‘ruimte’ te zoeken (ofwel ‘tijddeviatie’) binnen de volgende vier tijdsdimensies die in het algemeen onderscheiden worden (Van Hout, 2001): duur, frequentie (snelheid), sequentie (volgorde) en locatie (tijdstip). Tijddeviatie omvat sturingsmogelijkheden zoals verlengen, verkorten, vervroegen, verlaten, versnellen, vertragen, preciseren en verruimen van afspraken over tijd.

Hier is een sterke parallel te zien met de eerdergenoemde autonomie van medewerkers. De eigen regelbaarheid om zelf te bepalen, hoe lang, in welk tempo, in welke volgorde en wanneer werk wordt gedaan. Om deze vier dimensies in samenhang te beschouwen put ik uit twee bestaande theorieën, namelijk de onzekerheidstheorie van Galbraith en de theorieën van Hassard om tijdsproblemen op te lossen.

### Onzekerheidstheorie

De onzekerheidstheorie van Galbraith vindt zijn toepassing in de steeds toenemende wens om (handelings)ruimte te creëren die nodig is om informatie (*overload*) te verwerken. Een belangrijk proces voor denkwerk om het verschil tussen de benodigde informatie en beschikbare informatie te managen. De mentale ruimte waarin – zoals Luchene het noemt – informatie kan overgaan in dat wat een persoon tot denken roept en kan leiden tot betekenisgeving (internaliseren).

Galbraith stelt twee strategieën voor om de *informatieverwerkende capaciteit* te vergroten en drie strategieën om de behoefte aan *infor-*

*matieverwerking* te verminderen. Deze laatste lijken in dit kader het meest relevant en zijn:

- het beïnvloeden van de werkomgeving;
- het inbouwen van speling;
- autonome taken scheppen.

### Tijdsproblemen oplossen

De drie theorieën van Hassard hebben ten doel rechtstreeks *tijdsproblemen* in organisaties op te lossen door:

- het herschikken van tijdlocaties (tijdstip begin en eind van bepaald werk);
- pieken in werkhoeveelheid beter te spreiden;
- ‘wasted time’ beter te benutten.

Deze theorieën – vertaald naar tijd in organisaties en geordend langs de vier tijdsdimensies duur, frequentie (snelheid), sequentie (volgorde) en locatie (tijdstip) – leiden tot een tiental praktische adviezen (zie kader). Adviezen die alleen effect hebben als vertraagde tijd in organisaties wordt gezien als kans en niet als verlies.

### Literatuur

- Aken, T. van, T. Bruining, B. Jurgens en A. Sanders, Kennismaken met denkwerk: *Return on Thinking Revisited*, Lemma, 2003.
- Cornelis, A., *De vertraagde tijd*, Essence, 1999.
- Damasio, A., *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harcourt Brace and Company, 1999.
- Demarco, T. Slack, *Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*, Broadway Books, 2001.
- Groot, S.A. de, *Presteren met professionals*, Kluwer, 2005.
- Groot, S.A. de, *Schoonheid in organisaties*, Eburon, 2007.
- Hassard, J., *Images of Time in work and Organizations. Handbook of Organization Studies*, Clegg, Hardy & Nord (Ed.), Sage, 1996.
- Hassard, J., *The Sociology of time*, Macmillan Press Ltd., 1990.
- Hout, E.J.Th. van, ‘Op tijd sturen’, *Bestuurskunde*, jrg. 11, nr. 5, 2001.
- Lekanne Deprez, F. en R. Tissen, *Harness the Power for Zero-Mindedness*, Berrett Koehler, 2002.
- Luchene, S. van, ‘Het bedenkelijke denken. Een poging tot een analyse van de denkactiviteit’, Dissertatie, Vrije Universiteit Brussel, 2005.
- Weggeman, M.C.D.P., *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*, Scriptum, 2003.

### Noot

1. Zie voor meer informatie [www.rijnlandmodel.nl](http://www.rijnlandmodel.nl) en [www.rijnland-weblog.nl](http://www.rijnland-weblog.nl).

**Steven de Groot** is onderzoeker/adviseur bij de unit organisatieontwikkeling van het IVA ([www.iva.nl](http://www.iva.nl)).  
S.A.deGroot@uvt.nl

**Nicoline Mulder** is consultant bij Mulder Projectmanagement en is bezig met promotieonderzoek naar *value based project management*.  
[www.mulderprojectmanagement.nl](http://www.mulderprojectmanagement.nl)  
n.t.mulder@tue.nl