

Tijd: hoe meer beheersing, hoe drukker het wordt

Ida Sabelis

SAMENVATTING Tijd staat volop in de belangstelling. 'Time management' beleeft een hernieuwde groei, discussies over 'druk, druk, druk' en de 24-uurseconomie zijn aan de orde van de dag, evenals problemen van burn-out en ziekteverzuim. Gebrek aan tijd en de wens om werk en leven steeds 'efficiënter' te organiseren, leiden tot de ervaring van 'tijd als probleem'. In een onderzoek onder vijftien Nederlandse topmanagers¹ is onder meer gekeken naar hoe zij met hun tijd omgaan, voor zowel zichzelf als hun werknemers. In strijd met het beeld van topmanagers als 'visionairs' blijken topmanagers kortetermijndenkers te zijn en zich onder druk van bijvoorbeeld de aandeelhouderseconomie, uiteindelijk toch het meest bezig te houden met de vraag of 'de cijfertjes wel kloppen' – dat maakt tijdproblemen eerder groter dan dat het tot verantwoordelijk ondernemen leidt.

1 Introductie

Topmanagers zijn een ideale groep om te onderzoeken als het gaat over tijd. Zij 'managen' immers niet alleen hun eigen tijd, maar stellen daarmee ook de kaders voor de tijdbesteding van anderen. Op verschillende manieren bepalen ze de standaard, het tempo en de normen voor hun collega's, beleidsondersteuners en werknemers. Tegelijkertijd zijn ze natuurlijk ook zelf weer afhankelijk van de (tijd)druk die er via concurrentie en maatschappelijke fenomenen als toenemende concurrentie op wereldschaal op hen af komt. Topmanagers zijn te beschouwen als mensen die werken en leven op 'kruispunten' in orga-

Dr. I. Sabelis, organisatieantropoloog, is universitair docent bij de afdeling Cultuur, Organisatie en Management (faculteit Sociale Wetenschappen), Vrije Universiteit, Amsterdam. Dit voorjaar promoveerde zij op het proefschrift *Managers' Times*.

nisaties: veel van de door anderen ervaren moeilijkheden met tijd komen bij topmanagers in een uitgekristalliseerde vorm naar voren. Onderzoek naar de complexiteit van tijd bij deze groep kan dus helpen om een andere kijk te ontwikkelen op tijdproblemen in bredere zin.

In de navolgende beschouwing wordt inzicht gegeven in die tijdproblemen en dan met name in de achterliggende opvattingen en normen. Het onderzoek is gebaseerd op langdurige gesprekken met managers, observaties tijdens hun werk, documentenanalyse en een theoretische, deels historische studie naar opvattingen over tijd en tijdbesteding. Wat zijn gegroeide oorzaken voor onze haast? Hoe kun je een andere kijk ontwikkelen op tijdmanagement? Leven we wel echt in een lineair, planbare tijdopvatting? En wat zijn de valkuilen van het tot norm verheffen van efficiency? In de conclusie worden voorzichtige aanbevelingen gegeven om, via een bewust 'tijdperspectief', een aantal gangbare opvattingen van vraagtekens te voorzien.

2 De historie van 'goed tijdgebruik'

Onze manier van denken over tijd en organisatie wordt vérgaand bepaald door kloktijd. De klok heeft het immers mogelijk gemaakt om ons tijdbesparing, efficiëntie, het onderscheid tussen 'werk-' en 'vrije' tijd en het belang van planning voor te kunnen stellen (Thompson, 1967; Giddens, 1984; Whipp, 1994). Vanaf het begin van de industrialisering heeft 'goed tijdgebruik', het met zo min mogelijk middelen en/of inspanning een maximaal resultaat behalen, zich in twee richtingen ontwikkeld. Aan de ene kant is het gericht op het sneller en eenvoudiger maken van productieprocessen om steeds meer te kunnen produceren en daardoor eenvoudigweg meer winsten te kunnen maken. Aan de andere kant dient het om werkprocessen te vereenvoudigen en het leven te veraangename door de welvaart voor iedereen te vergroten. In beide gevallen gaat het feitelijk om een

beperkte opvatting van tijd, namelijk dat tijd een 'bron' zou zijn, een steeds schaarser wordende bron zelfs. Dat leidt tot een paradoxale situatie: hoe beter we in staat zijn met onze tijd om te gaan, nauwkeurig te plannen en 'onze tijd te beheersen', hoe minder tijd we lijken te hebben. In de dagelijkse praktijk blijkt dat de suggestie van meer te kunnen doen in minder tijd één van de factoren is die dóórlopende versnelling aanjaagt, omdat we de 'gespaarde' tijd gewoon weer inzetten om nog meer te doen...

Tijdens de ontwikkeling van organisatie en management zoals wij die nu kennen, is er met regelmaat gewaarschuwd voor de nadelige effecten van een te eenzijdige nadruk op rationele planning en de maximalisering van werktijd. Zo was, in tegenstelling tot wat er vaak wordt gedacht, Charles Taylor (rond 1910 de uitvinder van het *scientific management* dat later, via het *Fordisme*, leidde tot de principes van de lopende band) oprecht betrokken bij tijdproblemen van industriële productie. Hij ging uit van de aanname dat door productiemiddelen slimmer in te zetten, er meer in minder tijd kan worden geproduceerd en er meer 'vrije' tijd zou overblijven. Alle partijen zouden daarvan kunnen profiteren: werkgevers doordat er meer wordt geproduceerd en werknemers doordat er minder tijd mee hoefde te zijn gemoeid om de kost te verdienen. Zoals wel vaker met edele principes gebeurt, was het effect van de goede intentie anders dan bedoeld: uiteindelijk bleef, met name in de industrie, het principe van *efficiënter* (meer) produceren overeind en verdween het zicht op meer vrije tijd geleidelijk naar de achtergrond. Met andere woorden: de rationele, planmatige kijk op werkprocessen kreeg de overhand, ook buiten de industrie. In deze gedachtegang overheerst één soort tijd: die van de klok, opdeelbaar in uren en minuten, te vullen en te voorzien, tijd als bron om zo goed mogelijk te besteden, gericht op winst en vooruitgang.

Als we een antwoord willen vinden op de tijdproblemen die momenteel zicht- en voelbaar worden, blijkt het kloktijdperspectief alleen niet voldoende. Tijd als schaarse bron doet geen recht aan de component van de 'menselijke maat', zoals één van de managers zijn probleem met de groei-economie verwoordde. Tijd is meer; het is in al haar verschijningsvormen een essentiële, omvattende component van ons leven. Tijd opdelen in elementen die, naar geloven van (organisatie-)politieke machten en krachten worden ingezet en gebruikt, is in feite het ontkennen van de samenhang die er in onze wereld bestaat en die bijvoorbeeld het denken in termen van een verantwoorde toekomst mogelijk maken. Het mag dan zo zijn dat we, in onze haast, het zicht op het belang van ritmes

(leren is gebaseerd op herhaling), van biologische klokken (rust om te herstellen) en van pauzes (die 'tijd kosten') kwijt zijn. Om op een evenwichtige manier voort te kunnen, zullen we toch rekening moeten houden met de manieren waarop ook andere tijdbeleving invloed heeft op ons dagelijks functioneren en op de continuïteit van ons bestaan. Om de verborgen mechanismen die ons tijdgebruik bepalen weer te gaan zien, moeten we andere perspectieven voor analyse kiezen dan uitsluitend tijd volgens de klok, zoals die voor de groei van onze economie een voorwaarde was. In mijn opvatting zijn er twee andere mogelijkheden om tijd en tijdgebruik te analyseren: tijd als sociaal-cultureel fenomeen en tijd in een meer abstracte opvatting: als complex, gelaagd en als verbindend element van alle vormen van bestaan op wereldschaal.

3 Meer dan kloktijd alleen

Tijd bezien als sociaal-cultureel aspect biedt de mogelijkheid om zicht te krijgen op andere soorten van tijd door je te verdiepen in de verschillende soorten beleving van tijd tussen groepen mensen en daardoor gevoeligheid te ontwikkelen voor bijvoorbeeld de zeer uiteenlopende normen en waarden die menselijke samenlevingen over tijd hanteren. Is in de westerse wereld punctualiteit een deugd (gerelateerd aan de bovengenoemde 'nuttige besteding'), zo speelt in sommige andere culturen geduld en langetermijndenken een veel grotere rol: het kan dan belangrijker zijn om langer door te gaan dan 'op tijd te beginnen'. Is voor ons 'tijd als schaarse bron' min of meer vanzelfsprekend, zo is tijd voor anderen soms vooral de mogelijkheid voor ontmoeting en verwachting. Onze opvatting heeft een belangrijke keerzijde: in ons streven naar besteding en beheersing van tijd, komen we in situaties terecht waarin we wel heel veel tijd aan 'werken' moeten besteden om onze behoefte aan geld nog te bevredigen. In die situatie keert de relatie tussen tijd en geld om: we zien ons geconfronteerd met de paradoxale constatering dat geld tijd kost, in plaats van omgekeerd (vgl. Thoof, 2001). Toch 'weten' we allemaal dat tijd kan kruipen en vliegen, dat ze in een flits voorbij kan gaan en stil kan staan. We ervaren dat verschillende activiteiten om verschillende tempo's vragen; sommige zaken moeten letterlijk rijpen, andere lenen zich voor snelle actie. Ook buiten onszelf kennen we termijnen en cycli van tijd: we hebben een notie van geschiedenis en toekomst, we weten dat seizoenen invloed kunnen hebben op onze prestaties en dat onze productiviteit en creativiteit pieken en dalen vertonen op verschillende tijden van een dag (Zulley,

2000). Hoezeer onze beschaving ook voortgeschreden is en we op een kunstmatige manier dag en nacht proberen in te delen in gelijke parten, waarin iedereen gelijkelijk kan worden 'ingezet', we blijven deel van de natuur en daarmee onderhevig aan ritmes, aan cycli van rust en actie en aan de noodzaak om naast planning rekening te houden met de grenzen van wat calculeerbaar is. Het doordenken van die dimensies van tijd zet de 24-uurseconomie in een ander daglicht: er zijn risico's verbonden aan het dóórwerken en het negeren van gegeven natuurlijke ritmes.

Tijd is niet alleen een hulpmiddel ter afstemming en oriëntering van menselijk handelen, zoals Elias (1985) betoogde. Tijd is ook duur, opeenvolging, een moment herkennen, strategisch inzetbaar (timing), tempo's, gelijktijdigheid en opeenvolging, herhaling, verleden, heden en toekomst en bron voor vernieuwing. In de meer abstracte zin wordt er wel beargumenteerd dat je van *tijden* zou moeten spreken om recht te doen aan de gelaagdheid en de complexiteit van tijd. Als metafoor dient dan het idee van *tijdlandschappen* (Adam, 1998), waarmee – analoog aan het begrip landschap uit de aardrijkskunde of de kunst – duidelijk wordt gemaakt dat er verschillende inrichtingselementen ('soorten' tijd) een rol spelen, in samenhang met elkaar en toch van elkaar te onderscheiden. Door onze drukke agenda's, de strakke planning en de door technologische hulpmiddelen gesuggereerde oneindige supersnelheid – de *real time*-ervaring, die geen ruimte meer laat voor rust en reflectie, staan we niet meer stil bij het belang van tijd voor herstel en ontspanning, de rol van 'time-outs' tijdens het werk en het feit dat we om onze vrije tijd 'goed' te kunnen besteden, wel heel erg veel geld nodig hebben om haar nog als 'kwali-tijd' te ervaren. Door op zoek te gaan naar een bredere kijk op tijd wordt het mogelijk om kloktijd te zien als één aspect van veel omvattender opvattingen en ervaringen. Door die verbreding is het mogelijk om het tijd=geld-adagium op andere manieren te bezien en zicht te krijgen op alternatieven voor het huidige *tijdgebruik*. Om deze gedachtegang te illustreren, geef ik een overzicht van de centrale thema's uit de gesprekken met de topmanagers (tijdmanagement, ritmiek, compressie en de relatie tussen tijd en vertrouwen) die uiteindelijk leiden tot een nuancering van kloktijd in het licht van de wereldtijd-met-een-veel-langere-toekomst waarin we ons bevinden.

4 Tijdmanagement

Het is onvermijdelijk om in een studie over tijd aan tijdmanagement aandacht te besteden. Dat kan door

twee niveaus met elkaar te verbinden, dat van de literatuur over tijdmanagement en dat van een topmanager uit de IT-business, Hannah de Boer. Al sinds eind jaren vijftig volgen de uitgaven met titels als 'Tijdmanagement. Meer doen in minder tijd' (Mackenzie, 1981/1962), 'The One Minute Manager' (1981-1998), 'Het 1+1 van tijdmanagement' (Seiwert, 1988) en 'First things first' (Covey, 1999) elkaar in een snel tempo op. In de jaren negentig veranderde de toon van deze boeken: een breder tijdperspectief leidt tot een genuanceerder standpunt over wat je 'rationeel' en planmatig met je tijd kunt doen. Toch leiden de meer recente aanbevelingen over tijdmanagement toch tot vergelijkbare adviezen als die van MacKenzie uit 1962. Al wordt de toon 'spiritueel', ook al worden de hoofdstukken waarin op tijd wordt gereflecteerd langer en worden zaken als bioritmen, 'verleden-, heden- en toekomsttypes' geproblematiseerd, het uiteindelijke advies is toch 'stil te staan bij jezelf' en 'eigen keuzes te maken' over die 24 uur die we nu eenmaal allen ter beschikking hebben. De verandering is dat er meer nadruk op de individuele keuze is komen te liggen: 'als je veel geld wilt verdienen, is snelheid en planmatigheid een *must*, maar je *hoeft* natuurlijk niet'. Het kloktijdspectief wordt niet verlaten.

Die uitgangspunten van tijdmanagement zijn terug te vinden in het levensverhaal van Hannah de Boer. Als IT-manager met een wereldwijde toppositie leunt zij sterk op een strakke planning waarin nauwelijks ruimte is voor onverwachte gebeurtenissen, tenzij ook daarvoor een 'buffer' wordt ingepland. Het verhaal van haar werk en leven laat zien hoe, als je efficiëntie serieus neemt via de focus van tijdmanagement, je uiteindelijk uitkomt op de conclusie dat een dergelijke planning vooral veel tijd van anderen vraagt. Gezin, familie, vrienden en de omringende infrastructuur van supermarkt en andere vormen van dienstverlening leveren de voorwaarden om je werk zo strak gepland te kunnen doen. Op zichzelf is dat niets nieuws, maar het staat op gespannen voet met het karakter van 'individuele keuze' dat uit de literatuur naar voren komt. Bovendien versterkt Hannah's verhaal het vermoeden dat efficiëntieprincipes in termen van tijdmanagement uiteindelijk gaan over de 'ultieme controle over tijd'. Dit impliceert de mogelijkheid van volledige (berekende) controle die eenieder over zijn of haar tijd zou kunnen hebben – waarbij dan het 'kunnen' snel in 'moeten' uitmondt. Maar er wordt nog iets anders zichtbaar achter de alledaagse werkelijkheid van tijdmanagement: Hannah steunt, als het ware, op terugkerende cycli van gebeurtenissen, gewoonten en patronen, zowel in het werk als thuis. Huishouden, gezondheidszorg en

onderwijs, maar ook besluitvorming en het vinden van strategische partners hebben 'hun eigen tijden' nodig. Het is zeer de vraag hoe die uitsluitend via berekening en planning kunnen worden gemanaged.

5 Cycli, ritmes en routine

Hoewel het werk en het leven van topmanagers wordt gekenmerkt door snelheid, *timing* en planning, is er toch ook veel routine in te ontdekken. Met behulp van metaforen uit de muziek (de topmanager als dirigent) kun je zichtbaar maken hoe, inderdaad, het tempo aan het versnellen is, hoe er toenemend sprake is van de strakke invloed van de metronoom op de dagelijkse symfonie van management. Om met de strakke, kille 'beat' van de metronoom (de deelbare tijd) en, tegelijkertijd, de vloeiende, gelaagde tijdelementen van zeer verschillende taken en verantwoordelijkheden in hun werktijd om te kunnen gaan (er horen bijvoorbeeld pauzes tussen noten), blijken veel managers een soort mentale spagaat te maken tussen hun eigen overleving en die van de organisatie.

De overlevingsstrategieën die de managers noemen (flexibiliseren, zelf flexibel blijven, nog meer delegeren en een goede bestuurder zijn), leiden tot het beeld van topmanagers als klassieke dirigenten die een jamsessie willen dirigeren: losjes de verschillende processen in de organisatie synchroniseren, maar wel volledige controle nastreven. Dat komt onder meer naar voren in het levensverhaal van Frans Zondag, topman in de chemische industrie die 'altijd al directeur had willen worden, want dan kon ik het doen zoals ik wilde'. Nu hij directeur is, blijkt dat de concurrentie in zijn branche groot is, de aandeelhouders over zijn schouder meekijken en hij niet anders kan doen dan reorganiseren op de hardste manier. Door de druk (van aandeelhouders, van politiek en van groeiende regulering/regelgeving) voelen veel managers zich gedwongen om nog sneller beslissingen te nemen, zodat ze toch 'de ontwikkelingen een stap voor kunnen zijn'. Dat brengt met zich mee dat de besluitvorming nog sneller moet en er nauwelijks rijpingstijd is. Laat staan, dat er veel momenten zijn om te bedenken wat meer en wat minder tijd nodig heeft of waar je 'de tijd gewoon zijn werk moet laten doen'. Besluitvorming wordt dan steeds meer kort-cyclisch en er is steeds minder tijd om visie te ontwikkelen. Wat de effecten van dit 'dubbele denken' (de scheiding tussen eigen overleving en die van de organisatie) zijn, is via mijn onderzoek niet precies te achterhalen. Uit wat alleen de topmanagers laten zien, lijkt het interessant om de metafoor van de organisatie als 'symfonie' verder door te trekken. Juist organisatie-

processen die niet echt 'meetbaar zijn', die rijpingstijd behoeven en die zich tot een soms verre toekomst uitstrekken, worden toenemend belangrijk gevonden, maar komen in het snelle, steeds eenvormiger ritme van alledag niet meer naar voren.

6 Compressie

Het thema compressie neemt een aparte en prominente plaats in. Het werd in de managersgesprekken geïntroduceerd door Daniel Lievegoed, voormalig topman uit de voedingsmiddelen- en de IT-industrie: *'... de notie van hoe snel iets moet gebeuren, die is bepalend, bijna cultureel bepalend – die is steeds korter geworden. Er is een soort bouwen van tijd, compressie wordt dat door Tom Peters ook niet onterecht genoemd. En compressie is niet, wat wij denken, een verdichting. Compressie is dat je meer informatie in minder geheugen kunt stoppen, dat je de overmaat aan informatie weglaat. Dat is, als je naar de nieuwste technologieën kijkt: de kunst om dingen weg te laten. En dat wordt compressie genoemd. Want wat je overhoudt, is de essentie en die essentie kun je in elkaar duwen, die kun je met minder tijd of met minder geheugencapaciteit transfereren. Die notie van compressie (...) is een verlichting, eigenlijk – door weg te laten. En dat is een antwoord op de wil en de noodzaak, een perceptie van noodzaak, dat dingen sneller moeten gebeuren.'*

Naar aanleiding hiervan ging ik op zoek naar hoe compressie als overlevingsstrategie ook door andere managers wordt gebruikt. Wat zijn de achterliggende beelden als managers vertellen hoe ze taken zo 'behandelen' dat ze meer in minder tijd kunnen doen? Wat zijn de effecten, op de korte en langere termijn, van het 'in elkaar persen' van organisatieprocessen, van besluitvorming, inspraak en de dagelijkse omgang met collega's, vrienden en familie?

Managers noemen compressie positief als het gaat over het verwerken en produceren van informatie, een manier om tot 'de kern van de zaak' te komen. Echter, zoals Daniel Lievegoed voor de volledigheid toevoegt: vanuit een *perceptie* van noodzaak, dat 'de dingen sneller moeten'. Compressie blijkt een van de begrippen in het management, waarbij stevig wordt geleund op rationeel-technische opvattingen. Het blijkt bijvoorbeeld, dat bij het comprimeren van informatie (een nota op hooguit anderhalf A-viertje) vaak extra informatie alsnog (later) uit de organisatie moet worden gehaald. Of dat gecomprimeerde besluitvorming leidt tot fouten, die – op basis van meer informatie en minder tijdsdruk – hadden kunnen worden vermeden. In die gevallen leidt compressie dus uiteindelijk

tot meer tijd, een langer traject en, vooral, het overdragen van de tijdsinvestering aan anderen in de organisatie. Compressie is daarmee op de eerste plaats een van de grote aandrijvers van versnelling en het leidt tot het 'vergeten' van de langere termijn, eenvoudig omdat dat niet 'tot de essentie hoort'. Versnelling door compressie leidt tot een soms eindeloos schuiven met verantwoordelijkheden, waardoor het moeilijker is om *accountability* in het oog te houden. Het mechanistische, instrumentele aspect van compressie versterkt mechanistische beelden over organisaties alsof ook de mensen die daarvan deel uitmaken eindeloos kunnen worden gecomprimeerd.

7 Vertrouwen en de 'menselijke maat'

Hoe zit dat nu met 'de menselijke maat'? Dat thema komt naar voren in de relatie tussen vertrouwen en versnelling. Vertrouwen blijkt een thema dat vol met 'verpakte' tijdaspecten zit. Robert Bakker is bestuursvoorzitter van een beursgenoteerd bedrijf in chemische producten. In zijn verhaal wordt de versnelling als aspect van het 'tijdlandschap' zichtbaar. In zijn werk, waarin planning, systeemdenken, compressie en snelheid zo'n grote rol spelen, kan hij óf op zichzelf vertrouwen, óf op de organisatiestructuur waarin alles is geregeld en gecontroleerd. Hij zegt vooral het laatste te doen. In gesprekken met hem komen vooral de consequenties naar voren van een dergelijke opvatting van doorgerationaliseerd management. Vertrouwen speelt bijvoorbeeld een rol bij reciprociteit, het 'voor wat hoort wat'-idee, waardoor krediet wordt opgebouwd tussen mensen in organisaties. Het blijkt dat door versnelling 'krediet' snel vervaagt, wat op zijn beurt weer leidt tot juridisering: het in nog meer regels vastleggen van wat mensen aan elkaar verplicht zijn. Juridisering, opgevat als een specifieke vorm van bureaucratisering, veronderstelt vertrouwen op 'systemen'. Toch blijkt dat niet volledig op te gaan: de controle en verandering in de systemen moet in handen van mensen zijn, om veranderingen, interpretatie en (flexibele, op situaties toegesneden) toepassing mogelijk te maken. Vertrouwen in systemen en abstracte structuren blijkt een aspect van management en organisatie te zijn, dat uiteindelijk leidt tot meer versnelling via onnodige, maar wel 'logische' omwegen – wellicht is het zelfs een van de fundamentele veroorzakers ervan.

Door Robert's aanname dat in systemen en structuren de 'menselijke fout' kan worden uitgeschakeld, verdwijnt een genuanceerd inzicht in de 'menselijke maat'. Hiermee wordt een van de paradoxen van de hedendaagse managementpraktijk zichtbaar: vertrou-

wen in personen is de ultieme noodzaak voor overleving. Als dit niet gebeurt, dan blijft een manager als Robert niets anders over dan iedereen voor zich te laten werken, terwijl hij achter zijn bureau zit te 'managen' met het hem enig overgebleven instrument: een puntenslijper, waarmee hij zijn potloden slijpt om zijn agenda flexibel en overzichtelijk te houden.

8 Tijdproblemen

Het tijdbesef in de managerswereld wordt gedomineerd door de elementen efficiëntie, snelle verandering, versnelling en beheersing. Als we die termen confronteren met de thema's uit de voorgaande paragrafen, dan is het mogelijk om andere conclusies te trekken uit de langdurige gesprekken met de managers dan in eerste instantie zichtbaar werd.

De roep om 'efficiëntie' lijkt een van de belangrijkste remedies, niet alleen voor het stroomlijnen van werkprocessen in organisaties, maar in toenemende mate voor alle processen van werken en leven. *Efficiency* wordt gebruikt als een panacee voor problemen die niet alleen managers dagelijks op hun pad krijgen. Het heeft het karakter van een symboolbegrip: iedereen gebruikt het, maar veel mensen verstaan er iets anders onder, waardoor, op zijn zachtst gezegd, niet altijd de gewenste resultaten worden geboekt. Nauw samenhangend met opvattingen over efficiëntie, doemt als tweede punt het fenomeen van 'verandering', of reorganisatie, op. Veel managers beleven (en initiëren) de ene reorganisatie na de andere, vaak onder de aanname dat het allemaal nog efficiënter zou kunnen en moeten. De snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd, raakt aan het kortetermijndenken en aan een soort 'spagaat', die managers maken bij de keuze tussen hun eigen overleving en het voortbestaan (of niet) van hun organisatie. Verandering is eveneens een instrument dat, vrijwel zonder te reflecteren op nut en noodzaak voor (onderdelen van) organisaties, alleen maar positief en 'liever vandaag dan morgen' moet. Vanuit rationeel-technisch oogpunt is stilstand achteruitgang; de toekomsthorizon is sowieso niet langer dan een paar jaar. Dat leidt tot veelvuldige en snelle veranderingsprocessen, waarbij geen oog is voor de effecten op langere termijn, die eventueel uit een bredere economische visie op organisaties (Heertje, 2002) zou zijn af te leiden.

Als er vervolgens snelle beslissingen worden genomen, waaronder die over veelvuldige veranderingen, blijken de termijnen die managers kunnen, willen of 'mogen' overzien, kleiner te worden. Twee jaar is langetermijn-

perspectief. Dat blijkt niet alleen uit de opvatting dat beroepsmanagers idealiter een driejaarlijkse cyclus zouden moeten volgen (van binnenkomst, het maken van plannen tot het implementeren en dan snel ruimte maken voor de opvolger). Dat blijkt ook uit een gebrek aan kennis over en aandacht voor de samenhang tussen maatschappelijke ontwikkelingen ('mevrouw, ik ben al blij als ik mijn vaktijdschriften bij kan houden – dat soort zaken ook nog bedenken, dat is mijn taak niet', hoorden we meer dan eens). Dat botst op zijn minst met het beeld van topmanagers als 'visionairs', dat toch de laatste decennia weer sterk uit de managementliteratuur naar voren komt. Bovendien: door de toekomst als 'niet te controleren' weg te zetten, wordt juist duidelijk dat ze wel aan toekomstbepaling doen: door mee te gaan op de 'golf' van snelle technologische ontwikkelingen drijven ze die ontwikkelingen mee aan. Het toepassen van rekenkundige principes in onderwijs, gezondheidszorg en dienstverlening impliceert dat tijd voor productie (uitgedrukt in financiële resultaten) belangrijker is dan die voor reproductie. Daarmee helpen managers mee aan een verdere, eenzijdige rationalisering van hun eigen sectoren. Alleen, het is moeilijk om individueel verandering te initiëren – ook managers zelf zitten op een draaimolen, waar ze maar moeilijk vanaf kunnen stappen en die steeds harder draait.

Dat laatste wordt het meest duidelijk door het thema compressie. Compressie wordt, in verschillende bewoordingen, door alle managers genoemd als ultieme strategie bij het omgaan met problemen van druk, drukte, informatieverwerking, communicatie en bestuurlijke activiteiten. Compressie heeft het risico in zich, dat in het streven naar 'de kern' van de zaak, allerlei verschillende organisatieprocessen via dezelfde criteria worden gecompriëerd, met alle op de langere termijn tijderslindende consequenties van dien. Uit deze studie kan niet de conclusie worden getrokken of compressie een van de angels van versnelling is, of dat versnelling juist tot de noodzaak van compressie leidt. Compressie, vooral in haar effecten op de diverse werkprocessen, zou een specifiek aandachtspunt moeten zijn in onderzoek van management en organisatie om te bepalen waar eventuele grenzen van technisch-rationeel denken liggen.

Tot slot doemt een verschijnsel op dat de managers niet direct benoemen, maar dat duidelijk onder de oppervlakte speelt: de meer kwalitatieve kanten van tijd (het niet-meetbare, de sociale en emotionele tijd) komen nauwelijks naar voren. Op enkele uitzonderingen na, houdt niemand zich daarmee bezig. Toch is een van de onderliggende elementen in de studie het conflict tussen geconstateerde versnelling en de

'menselijke maat'. Allerlei aanwijzingen voor 'andere tijden', de *eigen tijden* van werken en leven, tijdschalen die een rol spelen bij de langeretermijneffecten van dagelijkse beslissingen en lopende routines, komen tussen alle regels aan de orde. Toch zijn kwali-tijden op te vatten als de hoofdmoot van de ijsberg waarvan alleen de snelle, gerationaliseerde tijd zichtbaar is.

9 Conclusie

Het beeld van versnelling doet al snel de roep om 'onthaasting' ontstaan. Toch is ook dat in feite een eenzijdig, mechanistisch wereldbeeld: als het te snel gaat, trap je op de rem. Het lijkt juister te constateren dat er meer en vaker een breder tijdenperspectief meegenomen moet worden in het denken over organisatie en management, al was het maar om te voorkomen dat we via een snel (financieel-)economisch perspectief de toekomst uit het oog verliezen. Het voorgestelde perspectief van gelaagdheid in tijddimensies en tijdaspecten, tijdlandschappen, biedt de mogelijkheid om nauwkeuriger onderscheid te maken tussen 'wat snel kan' en 'wat moet rijpen', om tijd als meer te zien dan als 'schaarse bron'. Een term als 'tijdlandschappen' als tegenwicht tegen kloktijd als 'te vullen koker' biedt niet alleen verre uitzichten en gedetailleerde doorkijkjes, maar ook de mogelijkheid om selectief met versnelling en vertraging om te gaan. In wat op het eerste gezicht alleen een rationele wereld lijkt te zijn, biedt het de mogelijkheid om andere verbanden te leggen tussen werken en (over)leven, zeker met het oog op een wat langere toekomst dan alleen 'het volgende product'. ■

Literatuur:

- Adam, B., (1998), *Timescapes of modernity. The Environment and Invisible Hazards*, Routledge, London.
- Adam, B., (1998a), Values in the Cultural Timescapes of Science, in: S. Lash, A. Quick en R. Roberts, *Time and Value*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 227-244.
- Blanchard, K. en S. Johnson, (2001/1983), *The one minute manager*, Veen, Utrecht.
- Covey, S.R., A.R. Merrill en R.R. Merrill, (1999/1994), *First Things First: to live, to love, to learn, to leave a legacy*, Simon & Schuster, London.
- Elias, N., (1985), *Een essay over tijd*, Meulenhof, Amsterdam (1982: An Essay on Time).
- Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Goudzwaard, B. en H.M. de Lange, (1991/1986), *Genoeg van te veel – Genoeg van te weinig. Wissels omzetten in de economie*, 3de herziene druk, Ten Have, Baarn.
- Heertje, A., (2002/2000), *Economie in een notendop*, 4de druk, Prometheus, Amsterdam.
- Koot, W. en I. Sabelis, (2000), 'Over-Leven aan de Top. Topmanagers in

Complexe Tijden, Lemma Publishers, Utrecht (vertaling 2002: *Beyond Complexity. Paradoxes and Coping Strategies in Managerial Life*, Rozenbergh Publishers, Amsterdam).

Mackenzie, A., (1962), *The time trap: managing your way out*, Amacom, New York (vertaling: *Tijdmanagement: meer doen in minder tijd*, R. Bakker, Samsom, Alphen aan den Rijn).

Sabelis, I., (2002), *Managers' Times. A study of times in the work and life of top managers*, Bee's Books, Amsterdam, dissertatie.

Sabelis, I., (1996), Temporal Paradoxes. Working with Cultural Diversity in Organizations, in: W. Koot, I. Sabelis en S. Ybema, *Contradictions in Context. Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations*, Free University Press, Amsterdam, Anthropological Studies, vol. 19.

Seiwert Lothar, J. en A. McGee-Cooper, (1998), *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam: das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt – Sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität*, mit Karikaturen von Werner 'Tiki' Küstenmacher, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Thompson, E.P., (1967), Time, Work-discipline and Industrial Capitalism, in: *Past and Present*, vol 38, pp. 56-97, The Past and Present Society – Corpus Christie College, Oxford.

Thoof, L., (2001), *Geld kost tijd. Voel je rijk en ontspan*, Uitgeverij Balans, Amsterdam.

Whipp, R., (1994), A time to be concerned: A position paper on time and management, in: *Time & Society*, vol. 3:1, pp. 99-116.

Whipp, R., B. Adam en I. Sabelis, (2002), *Making Time: Time and Management in Modern Organization*, Oxford University Press, Oxford.

Zulley, J. en B. Knab, (2000), *Unsere innere Uhr. Natürliche Rhythmen nutzen um der Non-Stop-Belastung entgegen*, Herder Verlag, Freiburg.

Noot

- 1 Willem Koot en Ida Sabelis hielden van 1996 tot 2000 uitgebreide gesprekken met vijftien Nederlands topmanagers. Het totale resultaat van dit onderzoek is gepubliceerd onder de titel 'Over-Leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden, (2000), Lemma, Utrecht. De nadere uitwerking van tijdsmensies in dit onderzoek is te vinden in Sabelis (2002).