

Influential Article Review - Preventing Burnouts and Inefficiency in Employees

Gregory Bowman

Danielle Rodgers

Vicky Lawson

This paper examines Human Resource Management, we present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Absenteeism due to “burnout”, depression or other psychological diagnoses, is increasing alarmingly in modern work life. This point of view describes presumed connections between the double bind-communication pattern in organisations and its detrimental consequences for both the employees of a double bind-organisation and such double bind-organisations themselves. The employees fall psychologically, psychosomatically or physically ill due to a double bind caused self-esteem-destruction-machinery, the organisations run the risk of self-destruction because the double bind-communication impedes the organisation from learning, evolving and developing new solutions and from adapting to the challenges of changing environments in time. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: : Double bind, Double bind-organisations, Traumatizing toxic communication, Paradox messages, Absenteeism due to psychological illness, Burnout, Depression

SUMMARY

- Top-level-management has to take responsibility for: an organizational culture and structure which stops tolerating double bind-messages and games of power and control played by those trying to gain personal advantages by doing so implementation of a culture of mutual trust, respect and authentic appreciation an open, transparent, congruent and authentic communication culture in the firm, and an authentic and consistent error-friendly environment.
- To fight double bind in organisations and abolish the lack of transparency cultivated in double bind-organisations for the sake of reigning through a system of power and control, an ethos of openness as well as a culture of authentic, double-bind-free communication including encouragement of meta-communication is needed. This includes the chance for an employee to name and clarify the double bind-spoiled paradoxes and dilemmas without having to fear consequences. It is even better when the organisational ethos encourages employees to make suggestions for improvements, which are seen by the leaders as an asset to bring the organisation forward. A vital precondition to reach this should be a true and honest attitude of appreciating all staff members for their individual and specific talents and strengths , as employees perform best when they can use their individual strengths and resources for their work. There is a need for concrete descriptions of the employees’ tasks, responsibilities and roles within the system, enabling them to have a clear concept of their own role within the organisational system and of their duties due to it. Organisational structures must also stop tolerating unethical behaviour on every company level, including bullying and toxic leaders that are machiavellistic, narcissistic and psychopathic , thereby stopping pathological leaders from doing their toxic work. A double bind-free organization would not confuse a psychopath’s manipulating activities and tactics with «leadership» qualities but would promote

self-confident and authentic personalities who have the inner attitude of truly appreciating people and employees.

- Another vital step would be the implementation of an ethos of mutual trust, respect and authentic appreciation within the firm which would also ease one of the core dilemmas in double bind-spoiled environments, i. e. the equilibration of the two different interests: autonomy sought by the employee and control preferred by the managers/leaders. One major step to reach this would be to stop ignoring or denying the employees' know-how and objective opinion. Ignoring the employee's expertise – sometimes even openly and in front of other staff members or clients – leads to a similar self-esteem-destruction as described above.
- Individual employees should try to name double binds, paradoxes and dilemmas when they occur support any step and behaviour to stop the double bind-communication pattern from further spreading within the organisation nevertheless bear in mind the limits of employees' possibilities in a double bind-system.
- The employee confronted with unrealistic double bind-orders would have to mention this impossibility to their managers in order to respectfully alert them to the dilemma caused by the double bind-messages, thereby asking for meta-communication to clarify the matter. The employee could ask politely which part of the messages should be made priority over the other. As naming the paradox in double bind-systems always carries the risk of being accused of being stupid, insubordinate or insane, the employee will need sound self-esteem and courage to do so. It is also vital that the attempt should be carried out with a true and honest respect and appreciation for all members of the organisation. To help the clarification process, face-to-face-communication would always be preferable over e-mails, webinars or other mere technical means and one of the main rules for a double bind-free organisation should be: Talk with each other instead of about each other!
- All staff members on each level should therefore train and maintain a neutral attitude towards all their colleagues, supervisors and co-workers. This helps to avoid being dragged into personal power games and being manipulated by toxic leaders using double binds for their personal goals.
- However, any cultural change of a firm can only be reached if triggered and supported by the top-level-leaders in charge who implement the change.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Kutz, A. (2017). How to avoid destroying your employees and organisations due to burnouts, braindrain and fading performance? Stop double bind-communication in your organisation! *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–12.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0015-0>

INTRODUCTION

Organisations are facing growing numbers of absenteeism and premature retirements due to psychological illnesses.

Employees are increasingly diagnosed with so-called "Burnout" (which still is only listed under Z73 as general difficulties in coping with life in the ICD-10) or depression thereby making them absent from work for a significant amount of time.

After returning to work it will take a reasonable amount of time until they can live up to their earlier performance status. Sometimes they appear to be completely broken and never attain to their old performance capacities or they may even leave the organisation for ever.

Organisations are thereby not only losing manpower as well as know-how, but also running the risk of abolishing themselves because a double bind-organisation prevents itself from learning and, as a result, adapting to changing environments.

CONCLUSION

Being exposed to double bind-messages over a longer period of time, the internalised expectation and fear of being punished for whatever move, action or behaviour the employee shows, puts him/her into a state of constant agitation thereby causing severe mental strain and anxiety leading to physical, psychosomatic and psychological detrimental consequences. In a first stage, employees of double bind-organisations are destroyed by the damaging psychological effects of double bind. As a further consequence, double bind-organisations not only lose their ability to timely adapt to external changes (in double bind-organisations no learning can take place, impeding the assimilation of a company to changing environments) but, even worse, a double bind institution ends up with mere shells of employees being intimidated, hushed up and unproductive. The employees may be present at work but are impeded from doing it properly because they are dealing more with questions of how to survive in a constantly insecure environment, continuously trying to discover the validity of a message or order given to them, fearing to fulfil any part of it in case they have guessed the meaning incorrectly.

Having internalised these double bind-mechanisms perfectly after a while under the double bind-regime, the employees become so intimidated that they will do whatever they are told without contradiction or question regardless of any hint of the real dangers for the organisation. They will have learned that anything else leads to punishment, exclusion or even to expulsion from the system so vital for them to survive (emotionally and financially).

This is one of the reasons why totalitarian systems prefer to dictate through double bind-communication. They first extinguish the intelligentsia living within, as they will be the first ones to question the system. Thus, subordinates are kept downtrodden, silent and willing: more or less for any kind of behaviour.

Those at work willing to keep their own value system are left with only the choice either to leave the system physically (quit) – only to end up presumably in just another double bind-system – or to become ill (physically, mentally, psychosomatically) – leaving the system indirectly and to their own detriment. The lamentably increasing numbers of sudden deaths or suicides in the course of work is “just” a further – but the worst and most radical – form of denying and leaving a system which is unwilling to accept different ideas, learning from mistakes and questioning the day-to-day course of the system.

If an organisation or entity wants a long-term perspective in its specific segment, it should therefore consistently avoid double binds and instead implement authenticity and a culture and climate of error-friendliness – at least in environments where mistakes can be used easily and safely as a learning source avoiding lethal or other unacceptable consequences like in the case of mistakes occurring in nuclear power stations, for example.

Healthy employees in sound companies are motivated and more concentrated during their working time, which is why they perform better. Companies which perform better prosper, and, being known as good employers, helps them to keep their employees as well as enhances their ability to recruit and retain newcomers with a high potential due to a better employer reputation. It is time for a change in the thinking and behaviour patterns in organisations. A different way of thinking in the case of double bind would be the meta-communication (which is – of course – strictly prohibited in any double bind-system) as it would enable people to question the system.

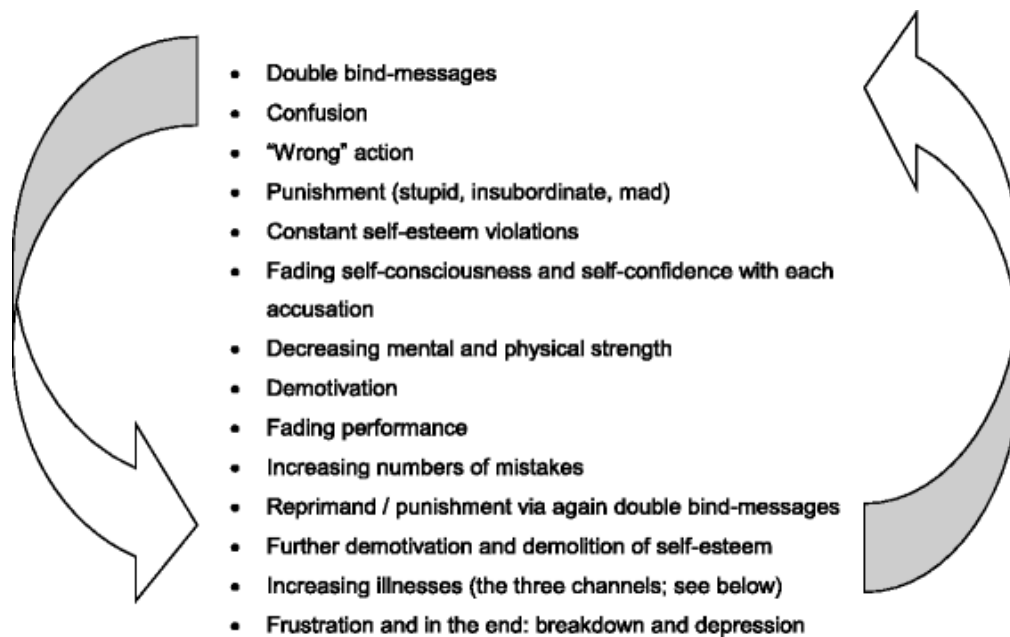
And finally, to elaborate the view even further: The mere economically driven double bind-society pushed by the forces of globalisation is increasingly producing double bind-organisations, as a double bind-system's one and only goal is to sustain itself – irrespective of how much damage it does on the way to people, systems, states, environment, nature and the whole earth which is tiny, small and highly fragile within the vast universe.

It is therefore vital to transform the current system of a merely shareholder-“value”-driven economy to a truly value-oriented humanistic approach in organisations and entities. Otherwise the current century is running the risk of trundling towards a society of paradoxes leading to a self-destruction due to their inability to adapt if no change of the framework to transform the system takes place in time.

If people, managers, leaders, systems, organisations and states do not start to finally (re)think and act differently, we all run the risk of losing everything – like a double bind-system which has demolished each of its inhabitants and abolished itself in the end.

APPENDIX

**FIGURE 1
VICIOUS CIRCLE**



The self-esteem-destruction-machinery described caused by the permanent double bind-power games deprives the employees step by step of any mental stability and this increases the risk of them becoming burnt-out and depressed.

REFERENCES

- Argyris C (1977) Double loop learning in organizations. *Harv Bus Rev* 55(5):115–125
- Argyris C (1994) Good communication that blocks learning. (cover story). *Harv Bus Rev* 72(4):77–85
- Bateson G, Jackson DD, Haley J, Weakland J (1956) Toward a theory of schizophrenia. *Behav Sci* 1(4):251–254
- Boddy CR (2011) *J Bus Ethics* 100:367–379
- Hennestad BW (1990) The symbolic impact of Double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *J Manage Stud* 27(3):265–280
- Paulhus DL, Williams KM (2002) The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *J Res Pers* 36:556–563
- Van Dick R, Grojean MW, Christ O, Wieseke J (2006) Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *Br J Manag* 17:283–301
- Watzlawick P, Bavelas JB, Jackson DD (1967) *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. Norton, New York

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a un creciente número de absentismo y jubilaciones prematuras debido a enfermedades psicológicas.

Los empleados son diagnosticados cada vez más con el llamado "Burnout" (que todavía sólo aparece bajo Z73 como dificultades generales para hacer frente a la vida en el CIE-10) o depresión, lo que los hace ausentes del trabajo durante una cantidad significativa de tiempo.

Después de volver al trabajo tomará una cantidad razonable de tiempo hasta que puedan cumplir con su estado de rendimiento anterior. A veces parecen estar completamente rotos y nunca alcanzan sus viejas capacidades de rendimiento o incluso pueden abandonar la organización para siempre.

Por lo tanto, las organizaciones no sólo están perdiendo mano de obra, así como el know-how, sino que también corren el riesgo de abolirse a sí mismas porque una organización de doble encuadrado se impide aprender y, como resultado, adaptarse a los entornos cambiantes.

CONCLUSIÓN

Estar expuesto a mensajes de doble encuadración durante un período de tiempo más largo, la expectativa interiorizada y el miedo a ser castigado por cualquier movimiento, acción o comportamiento que el empleado muestre, lo pone en un estado de agitación constante causando así una grave tensión mental y ansiedad que conduce a consecuencias perjudiciales físicas, psicosomáticas y psicológicas. En una primera etapa, los empleados de las organizaciones de doble unión son destruidos por los efectos psicológicos perjudiciales de la doble unión. Como consecuencia adicional, las organizaciones de doble vinculación no sólo pierden su capacidad de adaptarse oportunamente a los cambios externos (en las organizaciones de doble vinculación no se puede tener en cuenta el aprendizaje, lo que impide la asimilación de una empresa a entornos cambiantes), sino que, lo que es peor, una institución de doble unión termina con meras conchas de empleados que se sienten intimidados, silenciados e improductivos. Los empleados pueden estar presentes en el trabajo, pero se ven impedidos de hacerlo correctamente porque están tratando más cuestiones de cómo sobrevivir en un entorno constantemente inseguro, tratando continuamente de descubrir la validez de un mensaje u orden que se les da, temiendo cumplir cualquier parte del mismo en caso de que hayan adivinado el significado incorrectamente.

Después de haber interiorizado estos mecanismos de doble encuadrado perfectamente después de un tiempo bajo el régimen de doble encuadrado, los empleados se sienten tan intimidados que harán lo que se les diga sin contradicción ni pregunta, independientemente de cualquier indicio de los peligros reales para la organización. Habrán aprendido que cualquier otra cosa conduce al castigo, la exclusión o incluso a la expulsión del sistema tan vital para que sobrevivan (emocional y financieramente).

Esta es una de las razones por las que los sistemas totalitarios prefieren dictar a través de la doble comunicación de enlace. Primero extinguen la intelligentsia que vive dentro, ya que serán los primeros en cuestionar el sistema. Por lo tanto, los subordinados se mantienen oprimidos, silenciosos y dispuestos: más o menos para cualquier tipo de comportamiento.

Aquellos en el trabajo dispuestos a mantener su propio sistema de valores se quedan sólo con la opción de dejar el sistema físicamente (salir) – sólo para terminar presumiblemente en otro sistema de doble encuadernado – o para enfermar (física, mental, psicosomáticamente) – dejando el sistema indirectamente y en su propio perjuicio. El lamentable aumento del número de muertes súbitas o suicidios en el curso del trabajo es "sólo" una forma más, pero la peor y más radical, de negar y dejar un sistema que no está dispuesto a aceptar ideas diferentes, aprender de los errores y cuestionar el curso del sistema.

Si una organización o entidad quiere una perspectiva a largo plazo en su segmento específico, por lo tanto debe evitar constantemente los lazos dobles y en su lugar implementar la autenticidad y una cultura y un clima de falta de error, al menos en entornos donde los errores se pueden utilizar de forma fácil y segura como fuente de aprendizaje evitando consecuencias letales u otras consecuencias inaceptables como en el caso de errores ocurridos en las centrales nucleares, por ejemplo.

Los empleados sanos de las empresas sanas están motivados y concentrados durante su tiempo de trabajo, por lo que funcionan mejor. Las empresas que tienen un mejor desempeño prosperan, y, siendo conocidas como buenos empleadores, les ayuda a mantener a sus empleados, así como mejora su capacidad para reclutar y retener a los recién llegados con un alto potencial debido a una mejor reputación del empleador. Es hora de un cambio en los patrones de pensamiento y comportamiento en las organizaciones. Una forma diferente de pensar en el caso de la doble vinculación sería la meta-comunicación (que, por supuesto, está estrictamente prohibida en cualquier sistema de doble encuadernado) ya que permitiría a las personas cuestionar el sistema.

Y, por último, para profundizar aún más el punto de vista: la mera sociedad de doble encuadernación impulsada económicamente impulsada por las fuerzas de la globalización está produciendo cada vez más organizaciones de doble lazo, ya que el único objetivo de un sistema de doble encuadernación es sostenerse a sí misma, independientemente de cuánto daño haga en el camino a las personas, los sistemas, los estados, el medio ambiente, la naturaleza y toda la tierra, que es pequeña, pequeña y muy frágil dentro del vasto universo.

Por lo tanto, es vital transformar el sistema actual de una economía meramente impulsada por los accionistas a un enfoque humanista verdaderamente orientado al valor en las organizaciones y entidades. De lo contrario, el siglo actual corre el riesgo de caminar hacia una sociedad de paradojas que conducen a una autodestrucción debido a su incapacidad para adaptarse si no hay cambios en el marco para transformar el sistema se lleva a cabo en el tiempo.

Si las personas, los gerentes, los líderes, los sistemas, las organizaciones y los estados no comienzan a pensar y actuar de manera diferente, todos corremos el riesgo de perderlo todo, como un sistema de doble encuadernado que ha demolido a cada uno de sus habitantes y se ha abolido al final.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à un nombre croissant d'absentéisme et de départs prématurés à la retraite en raison de maladies psychologiques.

Les employés sont de plus en plus diagnostiqués avec ce que l'on appelle « burnout » (qui n'est toujours répertorié sous Z73 que comme des difficultés générales à faire face à la vie dans la CIM-10) ou la dépression les rendant ainsi absents du travail pendant une quantité significative de temps.

Après leur retour au travail, il faudra un temps raisonnable jusqu'à ce qu'ils puissent être à la hauteur de leur statut de performance antérieure. Parfois, ils semblent être complètement brisés et n'atteignent jamais leurs anciennes capacités de performance ou ils peuvent même quitter l'organisation pour toujours.

Les organisations perdent ainsi non seulement de la main-d'œuvre et du savoir-faire, mais courent également le risque de s'abolir parce qu'une double organisation de liaison s'empêche d'apprendre et, par conséquent, de s'adapter à l'évolution des environnements.

CONCLUSION

Étant exposé à des doubles messages liés sur une plus longue période de temps, l'attente intériorisée et la peur d'être puni pour tout mouvement, action ou comportement de l'employé montre, le met dans un état d'agitation constante causant ainsi une tension mentale grave et l'anxiété conduisant à des conséquences physiques, psychosomatiques et psychologiques préjudiciables. Dans un premier temps, les employés des organisations à double liaison sont détruits par les effets psychologiques néfastes de la double liaison. En outre, les organisations à double liaison perdent non seulement leur capacité à s'adapter en temps opportun aux changements externes (dans les doubles organisations de liaison, aucun apprentissage ne peut avoir lieu, ce qui entrave l'assimilation d'une entreprise à des environnements changeants), mais, pire encore, une institution à double liaison se retrouve avec de simples coquilles d'employés intimidés, étouffés et improductifs. Les employés peuvent être présents au travail, mais ils sont empêchés de le faire correctement parce qu'ils sont plus confrontés à des questions sur la façon de survivre dans un environnement constamment précaire, en essayant continuellement de découvrir la validité d'un message ou d'un ordre qui leur est donné, craignant d'en remplir une partie au cas où ils auraient deviné le sens incorrectement.

Après avoir parfaitement intériorisé ces doubles mécanismes de liaison après un certain temps sous le double régime de liaison, les employés deviennent tellement intimidés qu'ils feront tout ce qu'on leur dit sans contradiction ni question, indépendamment des dangers réels pour l'organisation. Ils auront appris que tout le reste conduit à la punition, à l'exclusion ou même à l'expulsion du système si vital pour qu'ils survivent (émotionnellement et financièrement).

C'est l'une des raisons pour lesquelles les systèmes totalitaires préfèrent dicter par la double liaison-communication. Ils éteignent d'abord l'intelligentsia vivant à l'intérieur, car ils seront les premiers à remettre en question le système. Ainsi, les subordonnés sont maintenus opprimés, silencieux et disposés : plus ou moins pour n'importe quel type de comportement.

Ceux qui travaillent sont prêts à garder leur propre système de valeurs n'ont plus que le choix de quitter le système physiquement (cesser de fumer) – pour se retrouver vraisemblablement dans un autre double système de liaison – ou de tomber malade (physiquement, mentalement, psychosomatiquement) – laissant le système indirectement et à leur propre détriment. Le nombre lamentablement croissant de morts subites ou de suicides au cours du travail est « juste » une autre forme – mais la pire et la plus radicale – de nier et de quitter un système qui ne veut pas accepter des idées différentes, d'apprendre des erreurs et de remettre en question le cours quotidien du système.

Si une organisation ou une entité veut une perspective à long terme dans son segment spécifique, elle devrait donc constamment éviter les doubles liaisons et mettre en œuvre plutôt l'authenticité et une culture et un climat de convivialité des erreurs – du moins dans des environnements où les erreurs peuvent être utilisées facilement et en toute sécurité comme source d'apprentissage en évitant les conséquences mortelles ou inacceptables comme dans le cas d'erreurs se produisant dans les centrales nucléaires. , par exemple.

Les employés en bonne santé dans les entreprises saines sont motivés et plus concentrés pendant leur temps de travail, c'est pourquoi ils obtiennent de meilleurs résultats. Les entreprises qui réussissent mieux et qui sont connues comme de bons employeurs les aident à garder leurs employés et améliorent leur

capacité à recruter et à retenir les nouveaux arrivants à fort potentiel en raison d'une meilleure réputation de l'employeur. Il est temps de modifier la pensée et les comportements dans les organisations. Une autre façon de penser dans le cas de la double liaison serait la méta-communication (qui est – bien sûr – strictement interdite dans tout double système de liaison) car elle permettrait aux gens de remettre en question le système.

Enfin, pour approfondir le point de vue : la simple double société économiquement motivée, poussée par les forces de la mondialisation, produit de plus en plus de doubles bind-organisations, car le seul et unique objectif d'un double système de liaison est de se maintenir – indépendamment des dommages qu'elle fait sur le chemin des personnes, des systèmes, des États, de l'environnement, de la nature et de toute la terre qui est minuscule, petite et très fragile au sein du vaste univers.

Il est donc essentiel de transformer le système actuel d'une économie purement actionnariale axée sur la « valeur » en une approche humaniste véritablement axée sur la valeur au cours des organisations et des entités. Sinon, le siècle actuel risque de se tourner vers une société de paradoxes conduisant à une autodestruction en raison de leur incapacité à s'adapter si aucun changement du cadre de transformation du système n'a lieu dans le temps.

Si les gens, les gestionnaires, les dirigeants, les systèmes, les organisations et les États ne commencent pas à enfin (re)penser et agir différemment, nous courons tous le risque de tout perdre – comme un double système de liaison qui a démoli chacun de ses habitants et s'est finalement aboli.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Organisationen sehen sich aufgrund psychischer Erkrankungen mit einer wachsenden Zahl von Fehlzeiten und vorzeitigen Pensionierungen konfrontiert.

Bei den Mitarbeitern wird zunehmend das sogenannte "Burnout" (das unter Z73 immer noch nur als allgemeine Schwierigkeiten bei der Bewältigung des Lebens in der ICD-10 aufgeführt ist) oder Depressionen diagnostiziert, wodurch sie für eine beträchtliche Zeit nicht mehr arbeiten.

Nach der Rückkehr an die Arbeit wird es eine angemessene Zeit in Anspruch nehmen, bis sie ihrem früheren Leistungsstatus gerecht werden können. Manchmal scheinen sie völlig kaputt zu sein und nie ihre alten Leistungsfähigkeiten zu erreichen, oder sie können sogar die Organisation für immer verlassen.

Organisationen verlieren damit nicht nur Personal und Know-how, sondern laufen auch Gefahr, sich selbst abzuschaffen, weil sich eine doppelte Bindungsorganisation daran hindert, zu lernen und sich dadurch an sich verändernde Umgebungen anzupassen.

SCHLUSSFOLGERUNG

Die verinnerlichte Erwartung und Angst, für jede Bewegung, Handlung oder Verhalten, die der Mitarbeiter zeigt, doppelbindungsbotschaften ausgesetzt sind, versetzt ihn in einen Zustand ständiger Agitation, wodurch schwere psychische Belastungen und Angst zu körperlichen, psychosomatischen und

psychischen Folgen führen. In einer ersten Phase werden Mitarbeiter von Doppelbindungsorganisationen durch die schädlichen psychologischen Auswirkungen der Doppelbindung zerstört. Als weitere Folge verlieren Doppelbindungsorganisationen nicht nur ihre Fähigkeit, sich rechtzeitig an externe Veränderungen anzupassen (in doppelten Bindungsorganisationen kann kein Lernen stattfinden, was die Assimilation eines Unternehmens in sich verändernde Umgebungen behindert), sondern, was noch schlimmer ist, eine Doppelbindungsinstitution endet damit, dass bloße Granaten von Mitarbeitern eingeschüchtert, vertuscht und unproduktiv werden. Die Mitarbeiter sind zwar bei der Arbeit anwesend, werden aber daran gehindert, dies richtig zu tun, weil sie sich mehr mit Fragen beschäftigen, wie sie in einer ständig unsicheren Umgebung überleben können, ständig versuchen, die Gültigkeit einer Botschaft oder Ordnung zu entdecken, die ihnen gegeben wurde, aus Angst, einen Teil davon zu erfüllen, falls sie die Bedeutung falsch erraten haben.

Nachdem die Arbeitnehmer diese doppelbind-Mechanismen nach einer Weile unter dem doppelten Bindungsregime perfekt verinnerlicht haben, werden sie so eingeschüchtert, dass sie tun werden, was ihnen ohne Widerspruch oder Frage gesagt wird, unabhängig von einem Hinweis auf die wirklichen Gefahren für die Organisation. Sie werden gelernt haben, dass alles andere zu Bestrafung, Ausgrenzung oder sogar zur Vertreibung aus dem System führt, das für sie so wichtig ist, um zu überleben (emotional und finanziell).

Dies ist einer der Gründe, warum totalitäre Systeme es vorziehen, durch doppelte Bindungskommunikation zu diktieren. Sie löschen zuerst die Intelligenz, die in ihnen lebt, da sie die ersten sein werden, die das System in Frage stellen. So werden Untergebene niedergeschlagen, still und willig gehalten: mehr oder weniger für jede Art von Verhalten.

Diejenigen, die bereit sind, ihr eigenes Wertesystem zu behalten, haben nur die Wahl, entweder das System physisch zu verlassen (aufhören) – um dann vermutlich in einem weiteren doppelten Bindungssystem zu landen – oder krank zu werden (physisch, geistig, psychosomatisch) – das System indirekt und zu ihrem eigenen Nachteil zu verlassen. Die bedauerlich steigende Zahl plötzlicher Todesfälle oder Selbstmorde im Laufe der Arbeit ist "nur" eine weitere – aber die schlimmste und radikalste – Form der Verweigerung und des Verlassens eines Systems, das nicht bereit ist, andere Ideen zu akzeptieren, aus Fehlern zu lernen und den täglichen Verlauf des Systems in Frage zu stellen.

Wenn eine Organisation oder Einigkeit eine langfristige Perspektive in ihrem spezifischen Segment will, sollte sie daher konsequent Doppelbindungen vermeiden und stattdessen Authentizität und eine Kultur und ein Klima der Fehlerfreundlichkeit umsetzen – zumindest in Umgebungen, in denen Fehler einfach und sicher als Lernquelle genutzt werden können, um tödliche oder andere inakzeptable Folgen wie bei Fehlern in Kernkraftwerken zu vermeiden. Zum Beispiel.

Gesunde Mitarbeiter in soliden Unternehmen sind motiviert und konzentrierter während ihrer Arbeitszeit, weshalb sie besser abschneiden. Unternehmen, die besser abschneiden und als gute Arbeitgeber bekannt sind, helfen ihnen, ihre Mitarbeiter zu halten, und verbessern ihre Fähigkeit, Neuankömmlinge mit einem hohen Potenzial aufgrund eines besseren Arbeitgeberrufs zu rekrutieren und zu halten. Es ist Zeit für eine Änderung der Denk- und Verhaltensmuster in Organisationen. Eine andere Denkweise im Falle einer Doppelbindung wäre die Meta-Kommunikation (die – natürlich – in jedem Doppelbindungssystem streng verboten ist), da sie es den Menschen ermöglichen würde, das System in Frage zu stellen.

Und schließlich, um die Sicht noch weiter zu präzisieren: Die von den Kräften der Globalisierung getriebene, nur ökonomisch angetriebene Doppelbindungsgesellschaft produziert zunehmend doppelte Bindeorganisationen, denn ein doppeltes Binde-System ist das einzige Ziel, sich selbst zu erhalten – unabhängig davon, wie viel Schaden sie auf dem Weg zu Menschen, Systemen, Staaten, Umwelt, Natur und der ganzen Erde anrichtet, die im weiten Universum winzig, klein und hochzerbrechlich ist.

Daher ist es von entscheidender Bedeutung, das gegenwärtige System einer rein aktionärsorientierten" Wirtschaft in einen wirklich wertorientierten humanistischen Ansatz in Organisationen und Unternehmen umzuwandeln. Andernfalls läuft das gegenwärtige Jahrhundert Gefahr, sich einer Gesellschaft von Paradoxien zuzuwenden, die aufgrund ihrer Unfähigkeit zur Anpassung zu einer Selbsterstörung führt, wenn sich der Rahmen zur Transformation des Systems nicht rechtzeitig ändert.

Wenn Menschen, Manager, Führungskräfte, Systeme, Organisationen und Staaten nicht anfangen, endlich (neu) zu denken und anders zu handeln, laufen wir alle Gefahr, alles zu verlieren – wie ein doppeltes Bindungssystem, das jeden seiner Bewohner zerstört und sich am Ende selbst abgeschafft hat.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um número crescente de absentismo e reformas prematuras devido a doenças psicológicas.

Os colaboradores são cada vez mais diagnosticados com o chamado "Burnout" (que ainda está listado apenas no Z73 como dificuldades gerais em lidar com a vida no ICD-10) ou depressão, tornando-os assim ausentes do trabalho por um período significativo de tempo.

Depois de voltar ao trabalho, levará um tempo razoável até que possam estar à altura do seu estado de desempenho anterior. Por vezes, parecem estar completamente partidos e nunca atingirem as suas antigas capacidades de desempenho ou podem mesmo deixar a organização para sempre.

Assim, as organizações estão a perder mão de obra e a saber-fazer, mas também a correr o risco de se abolirem, porque uma dupla organização de ligação impede-se de aprender e, conseqüentemente, adaptar-se aos ambientes em mudança.

CONCLUSÃO

Estando exposto a mensagens duplas durante um longo período de tempo, a expectativa interiorizada e o medo de ser punido por qualquer movimento, ação ou comportamento que o empregado mostre, coloca-o num estado de constante agitação, causando assim uma forte tensão mental e ansiedade que conduza a consequências físicas, psicossomáticas e psicológicas prejudiciais. Numa primeira fase, os trabalhadores de duplas organizações de ligação são destruídos pelos efeitos psicológicos prejudiciais da dupla ligação. Como consequência adicional, as duplas organizações de ligação não só perdem a sua capacidade de se adaptarem oportunamente às mudanças externas (em organizações de duplo vinculamento não podem ter lugar aprendizagens, impedindo a assimilação de uma empresa para ambientes em mudança), mas, pior ainda, uma instituição de duplo vinculação acaba com meras conchas de trabalhadores intimidados, silenciados e improdutivos. Os colaboradores podem estar presentes no trabalho, mas são impedidos de o fazer corretamente porque estão a lidar com questões de como sobreviver num ambiente constantemente inseguro, tentando continuamente descobrir a validade de uma mensagem ou ordem que lhes foi dada, temendo cumprir qualquer parte dela no caso de terem adivinhado incorretamente o significado.

Depois de terem internalizado estes mecanismos de ligação dupla na perfeição, após algum tempo, sob o regime de duplo vínculo, os trabalhadores tornam-se tão intimidados que farão o que lhes for dito sem contradição ou dúvida, independentemente de qualquer indício dos perigos reais para a organização. Eles terão aprendido que qualquer outra coisa leva à punição, exclusão ou mesmo à expulsão do sistema tão vital para que sobrevivam (emocional e financeiramente).

Esta é uma das razões pelas quais os sistemas totalitários preferem ditar através de uma dupla comunicação. Primeiro extinguem a inteligência que vive no seu interior, pois serão as primeiras a questionar o sistema. Assim, os subordinados são mantidos deprimidos, silenciosos e dispostos: mais ou menos para qualquer tipo de comportamento.

Aqueles que trabalham dispostos a manter o seu próprio sistema de valores ficam apenas com a opção de deixar o sistema fisicamente (desistir) – apenas para acabar, presumivelmente, em apenas mais um duplo sistema de ligação – ou ficar doente (fisicamente, mentalmente, psicossoticamente) – deixando o sistema indiretamente e em seu próprio detrimento. O número lamentável de mortes súbitas ou suicídios no decorrer do trabalho é "apenas" mais um - mas o pior e mais radical - forma de negar e deixar um sistema que não está disposto a aceitar ideias diferentes, aprendendo com os erros e questionando o curso do dia-a-dia do sistema.

Se uma organização ou entidade quer uma perspectiva de longo prazo no seu segmento específico, deve, portanto, evitar de forma consistente dupla ligações e, em vez disso, implementar autenticidade e uma cultura e clima de simpatia por erros – pelo menos em ambientes onde os erros podem ser usados de forma fácil e segura como fonte de aprendizagem, evitando consequências letais ou outras inaceitáveis, como no caso de erros ocorridos em centrais nucleares Por exemplo.

Os colaboradores saudáveis em empresas de som estão motivados e mais concentrados durante o seu tempo de trabalho, razão pela qual têm um melhor desempenho. As empresas que têm um melhor desempenho e que são conhecidas como bons empregadores, ajudam-nos a manter os seus empregados, bem como a reforçar a sua capacidade de recrutar e reter recém-chegados com um elevado potencial devido a uma melhor reputação do empregador. É tempo de uma mudança nos padrões de pensamento e de comportamento nas organizações. Uma forma diferente de pensar no caso da dupla ligação seria a meta-comunicação (que é - naturalmente – estritamente proibida em qualquer sistema de ligação dupla) pois permitiria que as pessoas questionasse o sistema.

E, finalmente, para elaborar ainda mais a visão: A mera sociedade de ligação dupla economicamente impulsionada pelas forças da globalização está a produzir cada vez mais duplas organizações de ligação, uma vez que o único objetivo de um sistema de ligação dupla é manter-se – independentemente dos danos que causa no caminho para as pessoas, os sistemas, os estados, o ambiente, a natureza e toda a terra, que é minúscula, pequena e altamente frágil dentro do vasto universo.

Por conseguinte, é vital transformar o atual sistema de uma economia meramente orientada para o valor dos acionistas para uma abordagem humanista verdadeiramente orientada para o valor nas organizações e entidades. Caso contrário, o século atual corre o risco de se dirigir a uma sociedade de paradoxos que conduz a uma autodestruição devido à sua incapacidade de se adaptarem se não houver qualquer alteração do quadro para transformar o sistema no tempo.

Se as pessoas, gestores, líderes, sistemas, organizações e Estados não começarem finalmente (re)pensar e agir de forma diferente, todos corremos o risco de perder tudo – como um sistema de ligação dupla que destruiu cada um dos seus habitantes e se aboliu no final.