

Inleiding

Waarom moeten we opladen?

Alexandra Michel, een voormalige bankmedewerker die de overstap had gemaakt naar de academische wereld, bestudeerde negen jaar lang employees van investeringsbanken die juist begonnen waren aan hun carrière en droomden van het grote geld.

Investeringsbanken of zakenbanken staan niet bepaald bekend als warme werkplekken waar de medewerkers worden gepamperd. Al tientallen jaren geldt hier de ongeschreven regel dat nieuwe medewerkers werkroosters van vijftien uur per dag krijgen, van acht uur 's ochtends tot elf uur 's avonds, als eerste investering in hun kans om op te klimmen tot de 0,1 procent megarijken. In 2015 onthulde Goldman Sachs dat het gemiddelde salaris in zijn Britse kantoor 1 miljoen pond was, en aangezien in dit gemiddelde de lagere salarissen van secretaresses en soortgelijke werknemers zijn meegenomen, is het gemiddelde salaris van de bankiers dus nog hoger. Het salaris van topmedewerkers kan meerdere miljoenen bedragen.¹ Medewerkers die hun carrière starten met werkdagen van vijftien uur verdienen aanvankelijk een fractie van wat de CEO's binnen harken, maar de hoop ooit een topinkomen te krijgen is een forse stimulans voor een paar jaar keihard zwoegen zonder tijd voor nachtrust of gezelligheid.

Hoewel de meesten van ons niet zulke lange dagen hoeven te maken, kunnen we wel kijken naar het welbevinden van deze

ploeterende bankiers. En aan de hand van onze bevindingen kunnen we kijken naar de pijnpunten in ons eigen leven.

Uit Michels onderzoek bleek dat extreem lange werkdagen bijna altijd een fysieke impact hadden, zoals sterk gewichtsverlies, haaruitval door stress, paniekaanvallen en slapeloosheid. Na zo'n drie of vier jaar waren er ernstige gezondheidsklachten, zoals diabetes, hartklachten, klieraandoeningen, een verzwakt immuunsysteem en zelfs kanker. Collega's zagen duidelijk dat deze medewerkers overwerkt raakten: 'Ze kon haar ogen niet openhouden', vertelde een cliënt over een bepaalde medewerker.²

De uitwerking van oververmoeidheid op het brein was niet minder groot en kwam tot uiting in verslaving (aan drugs, drank of porno), gebrek aan empathie, depressie en angst. In feite gingen lichamelijke en geestelijke gevolgen hand in hand: lichamelijke afmatting putte de lichamelijke reserves uit, waarna drugs, drank en dergelijke voor nieuwe energie moesten zorgen. 'Ik ben uiterst gedisciplineerd. Maar soms lijkt het alsof mijn lichaam de leiding overneemt en me weerzinwekkende dingen laat doen, maar ik kan gewoon niet stoppen. Ik word er wanhopig van,' vertelde een bankier. Een andere bankier die worstelde met een verslaving, voegde hieraan toe: 'Soms herinner ik me als ik 's ochtends wakker word wat ik de vorige dag heb uitgespookt; ik wilde dat het maar een nachtmerrie was en ik hoop dan vurig dat ik de komende dag weer grip op mijn lichaam heb.' En een derde bankier verklaarde dat pogingen om zijn lichaam onder controle te houden weer andere fysieke gevolgen hadden: 'Zonder aarzelen deed ik wat ik maar kon om mijn lichaam te verdoven, zodat ik er geen last van had.'

Michel kwam tot de conclusie dat de bankiers die hadden meegewerkt aan haar onderzoek uiteindelijk een slechtere versie van zichzelf werden. Een van hen vertelde: 'Ik stormde op de taxi af, maar de deur zat op slot. De chauffeur wilde de deur ontgrende-

len maar dat lukte niet omdat ik steeds aan de hendel zat te rukken. Ik werd zo kwaad dat ik tegen de autoruit bonkte en de arme kerel uitschold.’ *Uber-chauffeur kijkt naar camera. Grimas. Rating: één ster.* ‘Als je geen gevoel in je lichaam meer hebt, en geen zelfcompassie of zelfrespect, behandel je andere mensen net zo. Wie roofofbouw op zijn lichaam pleegt, wordt zelf een roofdier,’ vertelde een bankdirecteur aan Michel. Het is zorgwekkend hoe overwerk van invloed is op ons morele kompas. En natuurlijk wordt uiteindelijk alle creativiteit uitgeblust. ‘Vroeger voelde ik me vol energie en bruiete ik van de ideeën. Nu pieker ik me suf voor ik nieuwe ideeën krijg en vaak zijn ze niet bijster origineel,’ zei een getormenteerde employee.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat het in feite een afvalrace is. De bankwereld pleegt roofofbouw op haar werknemers. Vooral de grote firma’s zijn voortdurend op zoek naar fris bloed. Waarom zouden ze meevoelen met de stumpers, over een paar maanden komt er toch weer een nieuwe lichter binnen. En ze doen het immers al tientallen jaren zo. Jarenlang werd er niet ingegrepen bij dit soort excessen; ze hoorden nu eenmaal bij de ontgroening van degenen die een plekje in het legioen van de grootverdieners wilden veroveren. In augustus 2013 bezweek Moritz Erhardt, een 21-jarige stagiair op de investeringsafdeling van de Bank of America Merrill Lynch, aan een epileptische aanval. Nadat zijn lichaam was gevonden, meldden collega’s dat hij drie etmalen niet had geslapen.³

Daarna veranderde er het een en ander. De bankwereld ging bij zichzelf te rade over het arbeidsethos. In de herfst van 2013 vroeg Goldman Sachs zijn nieuwe rekruten niet alles op alles te zetten. ‘Werk alsjeblieft niet op zaterdag,’ vroeg de bank haar nieuwe medewerkers met ongekend meegevoel, en ze voegde hieraan toe dat 70 tot 75 uur werken per week voldoende was. De ‘zaterdagregel’ van Goldman ontwikkelde zich tot een algemene regel die

voorschreef dat de medewerkers van vrijdagavond negen uur tot zondagochtend het kantoor moesten mijden. Andere banken volgden dit voorbeeld. Credit Suisse nam de zaterdagregel over en Bank of America Merrill Lynch stelde voor om werknemers hooguit 26 dagen per maand te laten werken.⁴

Laat deze bizarre situatie maar eens goed op je inwerken. Moeten we medelijden hebben met die aspirant-miljonairs? Of applaudisseren voor de krokodillentranen van de bankdirecteurs? Hoe dan ook kunnen we in de excessen van de bankwereld een extreme versie zien van wat er in onze eigen ‘gewone’ wereld gebeurt.

Vrijwel zeker maak jij kortere dagen dan bankiers, maar als hún werk binnen drie tot vier jaar grote en soms onomkeerbare fysieke schade veroorzaakt, dan zal de stress op jóúw werk ook grote impact hebben, al komt die impact sluipenderwijs. Net als bankiers houden we ons flink en ontkennen we problemen. De meesten van ons zijn nog lang geen roofdier geworden, maar we kunnen misschien al wel een paar symptomen bij onszelf herkennen.

De wereld is in de ban van een burn-out-epidemie. Gewetenloze werkgevers zullen er niet mee zitten als hun werknemers opbranden. Er zijn naast de bankwereld andere industrieën die roofbouw plegen op hun werknemers en ze daarna vervangen. Haal afgestudeerde studenten binnen, beul ze vijftien uur per dag af en gooi ze eruit als ze uitgeput zijn. Een nieuwe ploeg afgestudeerden staat al te popelen.

Maar als generaties bankmedewerkers zulke lange werkdagen hebben gemaakt, hoe kan het dan dat er pas nu zoveel mensen aan onderdoor gaan? De verklaring daarvoor is dat we tegenwoordig vastgeketend zijn aan onze telefoon.⁵ Zeker, bankiers hebben altijd lange dagen gemaakt, maar vóór de komst van de mobiele telefoon hadden ze die zeven miezige uren per etmaal ook echt vrij. Die ontsnappingsroute wordt nu steeds vaker afge-

sneden. Wat decennialang nog net goed leek te gaan, wordt door deze verandering een onwerkbaar situatie. De bankwereld en andere industrieën die roofofbouw op hun personeel plegen, merken dat hun werknemers, inclusief de troonopvolgers, nu te snel uitgeput raken.

Onze werkomstandigheden zijn tegenwoordig zo slecht dat het ene na het andere onderzoek rapporteert dat meer dan de helft van de werknemers zich uitgeput of opgebrand voelt.⁶

Een van de andere sterke trends van de afgelopen jaren is de toename van eenzaamheid op het werk. Onderzoekers ontdekten niet alleen dat steeds meer werknemers zich uitgeput voelen, maar dat werknemers zich ook meer en meer geïsoleerd voelen.⁷ Mensen komen aan op hun werk, schuiven aan in een enorme kantoortuin en voelen zich daar helemaal geïsoleerd. Een recent onderzoek gaf aan dat 42 procent van de Britse kantoorwerkers geen enkele vriend of vriendin op het werk heeft.⁸ Het klinkt haast ongelooflijk: van oudsher voelden mensen die werkten zich gelukkiger en tevredener dan mensen zonder baan. Wat voor werk ze ook deden, het gaf hun leven zin en gezelligheid.

Door een wonderlijke speling van het lot zijn wij geboren in een tijdperk van schitterende technologische ontwikkelingen. Heb je op zaterdag een televisieprogramma gemist, dan kun je dat terugkijken op je mobiele telefoon, tijdens de busrit naar je werk. Met die telefoon op zak zou je in contact kunnen komen met iedereen op aarde. Het leek een fantastische droom die werkelijkheid werd, een wereld waarin robotbutlers ons ijsscoupes serveerden terwijl we in een strandstoel zaten – maar in werkelijkheid leven we als zombies die in- en uitklokken op kantoor.

Er is iets fout gegaan en we kunnen alleen een oplossing vinden door de bewijslast te onderzoeken.

Dit deel helpt je weer op weg naar herstel. Opladen omvat een set veranderingen die kan leiden tot meer plezier op je werk en

een plezieriger werkplek. Je vindt in dit deel de laatste onderzoeksresultaten om te bespreken met je baas en je collega's, met ideeën voor een verbetering van de werkomstandigheden. Al deze ideeën, die ik nu maar werkverbeterpunten noem, hebben in onderzoeken en in de praktijk bewezen de productiviteit, creativiteit en het plezier op het werk te verhogen.

De laatste vijftien jaar is er ongelooflijke vooruitgang geboekt in onderzoek naar de werkomstandigheden. Dankzij de neurowetenschap, gedragseconomie en de nieuwe toepassing van *people analytics* weten we meer dan ooit over wat werk met ons doet en wat we kunnen doen om die impact te verbeteren. In dit boek vind je een heleboel ideeën hiervoor, waardoor je je sterker betrokken zult voelen bij je werk, en waardoor je ook meer plezier in je werk krijgt.

Vroeger hadden de mensen meer plezier op hun werk. En dat plezier kunnen we terugwinnen. We moeten accepteren dat de werkomstandigheden zijn veranderd en ons daaraan aanpassen.

Opladen 1

De monnik-modus-morgen

Hoe ziet het kantoor waar je werkt eruit? De kans is groot dat je werkt in een kantoortuin. Het lijkt erop dat er enkel nog wordt besproken wat voor sóort kantoortuin het moet zijn; het enige punt van discussie is uiteindelijk of je baas een eigen kantoor krijgt, of dat zijn bureau bij een vergaderkamer staat waar hij meestal binnen zit te werken.

De baas van Google heeft een eigen kantoor.¹ De baas van Facebook zit naast een vergaderkamer. Netflix: geen kantoor.² De baas van Gap: een eigen kantoor (maar geen bureau, heel mysterieus).

In het gedrag van onze bazen zien we twee tegenstrijdige wensen: enerzijds wil de baas zijn verbondenheid met zijn teams tonen, anderzijds worstelt hij ermee iets gedaan te krijgen in een kantoortuin.

Eigen kantoren begonnen te verdwijnen in de tijd dat werk minder formeel werd, toen werknemers bij veel firma's niet meer elke dag een stropdas om hoefden, toen we wat meer onszelf mochten zijn. Voor veel mensen lijken afgesloten kantoren relieken uit een lang vervlogen tijd van strakke hiërarchie. Met minder gangen en zonder strak afgebakende ruimten streefden firma's een egale, open structuur na, zonder veel aandacht te besteden aan het aansturen en functioneren van hun medewerkers.

Maar er is natuurlijk nóg een reden waarom kantoortuinen populair zijn bij werkgevers: ze zijn goedkoop. Een van de slimste oplossingen voor hoge huurkosten is alle muren neerhalen. Een

columnist in de *Financial Times* noteerde dat de kosten van een kantoortuin in Londen in 2017 circa 15.000 pond (ca. 17.000 euro) per jaar bedroegen; afgesloten kantoorunits waren aanzienlijk duurder.³ Dus ging de beuk in de muren. Elk kantoor koos voor open kantoortuinen. Die zagen er vaak ook mooi en stijlvol uit. Grote muren maken boeiende muurdecoraties mogelijk en er stroomt meer daglicht in de ruimte.

En, zo betogen de voorstanders, de kantoortuin resulteert in een betere werkomgeving, waarin medewerkers elkaar toevallig tegen het lijf kunnen lopen, waarin collega's makkelijk even een praatje kunnen maken en samen tot briljante ideeën komen. Jony Ive, hoofd ontwerpafdeling van Apple, omschreef de visie voor het nieuwe kantoor met 13.000 medewerkers in Californië als een 'verklaring van openheid, van vrije beweging'. Hij zei tegen het tijdschrift *Wired*: 'We scheppen een gebouw waarin al die mensen contact met elkaar kunnen hebben, kunnen samenwerken, samen oplopen, een praatje maken.'⁴

Het enige probleem met deze utopische visie is dat het helaas niet zo werkt. Kantoortuinen zijn regelmatig onderwerp van studie geweest en keer op keer was de conclusie: qua productiviteit is de kantoortuin een ramp. Neem bijvoorbeeld de uitkomst van een onderzoek in opdracht van een bepaalde olie- en gasfirma. 'Psychologen onderzochten hoe tevreden de werknemers met hun omgeving waren, hoe gestrest ze waren, hoe ze presteerden en hoe ze collegialiteit ervoeren in de periode voor de overgang naar een kantoortuin, vier weken na de overgang en ten slotte zes maanden na de overgang,' staat in de inleiding van het rapport. En de onderzoeksresultaten waren absoluut niet rooskleurig. 'De werknemers hadden in elk opzicht te lijden onder de verandering: de nieuwe werkruimte werkte storend, leverde stress op en maakte mensen vermoeid; in plaats van grotere betrokkenheid voelden de medewerkers afstandelijkheid, onvrede en wrevel. De produc-

tiviteit nam zienderogen af.⁵ Een ander onderzoek bij een andere firma wees uit dat medewerkers die naar een kantoortuin waren verplaatst, elkaar 56 procent meer e-mails stuurden en dat het aantal persoonlijke gesprekken met een derde was afgenomen.⁶ Uit een onderzoek in Nieuw-Zeeland blijkt dat kantoortuinen niet alleen de druk op de werknemers opvoeren, maar hen ook minder vriendelijk gestemd jegens hun collega's maken – misschien omdat de kantoorwerkers frustratie voelen over hun tegenvallende werkresultaten.⁷

Ondanks de mooie, inspirerende woorden waarmee Jony Ive de gedroomde Apple-werkruimte afschilderde, waren de werknemers uiteindelijk niet enthousiast. Volgens het *Silicon Valley Business Journal* kozen een paar van de hoogstgeplaatste softwareontwikkelaars zelfs voor afgescheiden werkruimten.⁸ Het kwam erop neer dat het rumoer en de constante afleidingen in de kantoortuin gewoon niet passen bij het creatieve proces waarin de Apple-teams hun wereldberoemde producten hadden gecreëerd.

Voor positieve effecten is praktisch geen bewijs. Mensen die in een kantoortuin werken, zijn beduidend vaker ziek dan mensen die in kantoorruimten met een handjevol collega's (maximaal zes) werken.⁹ Volgens één rapport worden de medewerkers in een kantoortuin gemiddeld om de drie minuten gestoord in hun werkzaamheden: door collega's die even een snelle vraag willen stellen, door flarden van gesprekken die ze naast zich horen, en door de vele andere afleidingen die bij het moderne kantoorleven lijken te horen.¹⁰ Gezien het feit dat experts stellen dat het tot acht minuten duurt voordat iemand na een afleiding zijn oorspronkelijke staat van concentratie heeft hervonden, wordt er op deze manier ongelooflijk veel tijd verspeeld (en er zijn zelfs wetenschappers die menen dat de concentratie pas na twintig minuten volledig hersteld is¹¹). Het is een feit dat mensen niet goed zijn in multitasken. Een onderzoek naar softwareontwikkelaars die

met vijf projecten tegelijk bezig waren, wees uit dat 75 procent van hun tijd verloren ging aan het switchen tussen de verschillende projecten, die elk dus slechts 5 procent van de tijd aandacht kregen.¹²

AANTAL GELIJKTIJDIGE PROJECTEN	TIJDVERLIES DOOR SWITCHEN TUSSEN PROJECTEN	RESTERENDE TIJD PER PROJECT
1	0%	100%
2	20%	40%
3	40%	20%
4	60%	10%
5	75%	5%

Sophie Leroy, docent bedrijfskunde, geeft een verklaring hiervoor. ‘Bij het switchen van de ene naar de andere taak moeten mensen eerst stoppen met nadenken over de ene taak om hun aandacht vervolgens volledig op de volgende taak te kunnen richten en hier goede resultaten mee te behalen,’ verklaart ze. ‘Maar uit de resultaten blijkt dat men er moeite mee heeft de aandacht te onttrekken aan een onvoltooide taak, en daardoor wordt de volgende taak minder goed verricht.’¹³ Volgens Leroy blijft er ‘rest-aandacht’ over bij het switchen van de ene taak (bijvoorbeeld het beantwoorden van een e-mail) naar de volgende taak (bijvoorbeeld het schrijven van een presentatie). In gedachten blijven we nog bezig met onze e-mail: we vragen ons af of die goed verwoord was en wanneer de baas zal reageren. Zo besteden we uiteindelijk meer tijd aan een taak en werken we daar minder geconcentreerd aan. Sommige onderzoekers durven zelfs te stellen dat ons IQ bij

het multitasken tussen denktaken met 10 punten kan afnemen – zo lijkt het effect van multitasken op het effect van drugs op ons brein.¹⁴

De voortdurende interrupties en afleidingen geven ons ook het gevoel dat er weinig werk uit onze handen komt. En dat heeft weer grote impact op ons gevoel van zelfwaardering. De psychologe Teresa Amabile, die uitgebreid onderzoek heeft gedaan op dit gebied, stelde vast dat mensen zich tevreden voelen over hun werk als ze weten dat ze vorderingen hebben gemaakt door gericht te werken aan een specifieke taak, en niet na het afwerken van een eindeloze lijst e-mails.¹⁵ Dit lijkt op wat de Hongaars-Amerikaanse psycholoog Mihály Csíkszentmihályi aanduidt als ‘flow’. Met deze flow bedoelt Csíkszentmihályi ‘volledige betrokkenheid bij een activiteit die intrinsiek belonend is. Je bent je dan niet meer bewust van je ego. De tijd vliegt. Elke handeling, elke beweging, elke gedachte vloeit als vanzelf voort uit de vorige, als in jazzmuziek. Je legt je hele wezen in deze activiteit en je maakt optimaal gebruik van je vaardigheden.’¹⁶

Amabile merkt op dat deze ogenblikken van flow geen uren hoeven te duren. Vaak kunnen er al goede resultaten worden bereikt met korte perioden van diepe concentratie. Na het bestuderen van meer dan 9000 werkdagboeken die vrijwilligers op Amabiles verzoek bijhielden, ontdekte ze samen met haar team dat wat vrijwilligers als een bevredigende werkdag beschouwden, steeds een dag was waarop ze noteerden vorderingen te hebben gemaakt met een project dat ze probeerden voor elkaar te krijgen. Een dag waarop ze de rust en ruimte voor zichzelf kregen, zodat hun ideeën eindelijk samenvloeiden. Zoals een van de deelnemers het omschreef: ‘Het hoogtepunt van de dag was dat ... ik me eindelijk ongestoord kon concentreren op mijn project. [Daarvóór] werd ik zo vaak gestoord met kletspraatjes dat ik gewoon geen werk voor elkaar kon krijgen. Uiteindelijk ben ik maar naar een

andere kamer gegaan om in alle rust nog wat vooruitgang te boeken.¹⁷ Als er geen afleidingen zijn krijg je rust, rust leidt tot flow, flow leidt tot vooruitgang, vooruitgang boeken voelt bevredigend.

Dit klinkt allemaal heel anders dan wat we tegenwoordig zo vaak horen: dat onze creativiteit wordt versterkt door kruisbestuiving, door teamwork. Natuurlijk kan dat op een bepaald punt ook heel goed werken en kunnen er waardevolle groepsdiscussies worden gevoerd in speciale ontmoetingsruimten. Maar zinvol werk heeft meer kans van slagen in rust en stilte. Als je jezelf wel eens dingen hoort zeggen als ‘ik krijg niets voor elkaar op mijn werk’, of ‘ik kom liever op kantoor voordat de anderen er zijn, dan kan ik flink wat voortgang maken’, dan weet je eigenlijk al wat ik bedoel.

Universitair docent en auteur Cal Newport bedacht zijn eigen term voor deze vorm van flow: ‘diep werk’. Hij bedoelt hiermee ‘professionele activiteiten, uitgevoerd in een staat van afleidingsvrije concentratie, waardoor je je cognitieve vaardigheden optimaal benut’. En hij heeft een praktische tip voor het bereiken van deze staat. ‘Ik spreek steeds meer ondernemers,’ vertelde hij me, ‘vooral CEO’s van start-ups, die wat ik noem de monnik-modus morgen volgen. Ze zeggen dan: “Ik ben bereikbaar vanaf elf uur ’s ochtends, of twaalf uur, en vóór die tijd ben ik niet beschikbaar voor vergaderingen, beantwoord ik geen e-mails en neem ik de telefoon niet op.” Hun hele organisatie past zich dan aan aan dit idee: de eerste uren van de dag zijn bestemd voor diep werk. Het tweede deel van de dag is bestemd voor andere dingen.’ Deze benadering sluit aan op Amabile’s advies voor een gevarieerd werkmodel, waarin je afwisselend in je eentje of samen met anderen werkt. Zinvol werk verrichten betekent voor Amabile ‘een strikte afscheiding van tijdsblokken in de werkweek, waarin de medewerkers kunnen werken zonder gestoord of afgeleid te worden, zoals vandaag de dag de normale werksituatie is geworden’.