

# Inhoudsopgave

Inleiding – Het hyperactieve collectieve brein	9
Deel 1 – De zaak tegen e-mail	
1 E-mail maakt ons minder productief	25
2 E-mail maakt ons ongelukkig	59
3 E-mail heeft een eigen wil	89
Deel 2 – Principes voor een wereld zonder e-mail	
4 Het aandachtskapitaalprincipe	123
5 Het procesprincipe	163
6 Het protocolprincipe	207
7 Het specialisatieprincipe	243
Conclusie – De grootste uitdaging van de eenentwintigste eeuw	289
Dankwoord	295
Over de auteur	297
Noten	299
Register	323

# Inleiding

## Het hyperactieve collectieve brein

Nish Acharya arriveerde aan het eind van 2010 in Washington DC. President Barack Obama had hem aangesteld als directeur innovatie en ondernemerschap en als senior adviseur voor de minister van Handel. Als onderdeel van zijn takenpakket moest Acharya overleggen met zesentwintig verschillende federale instanties en meer dan vijfhonderd universiteiten over de verdeling van honderd miljoen dollar aan financiering. Hij werd dus zo'n invloedrijke hoge ambtenaar waarvan er zoveel zijn in Washington DC: iemand die altijd op zijn smartphone bezig is en op alle tijdstippen van de dag berichtjes verstuurt. Tot het netwerk het ineens niet meer deed.

Op een dinsdagmorgen, toen hij nog maar een paar maanden aan het werk was, kreeg Acharya een e-mail van de CTO waarin stond dat het kantoor netwerk tijdelijk was uitgeschakeld vanwege een computervirus. 'We dachten allemaal dat dit binnen een paar dagen wel weer opgelost zou zijn,' zei Acharya toen ik hem later interviewde over het incident. Maar dit bleek veel te optimistisch gedacht. De week erop belegde de staatssecretaris van Handel een vergadering. Ze vertelde dat de virusinfectie in hun netwerk waarschijnlijk afkomstig was van een buitenlandse mogendheid. Het ministerie van Binnenlandse Veiligheid adviseerde om het netwerk uitgeschakeld te laten tot de herkomst van de aanval duidelijk was. Om het zekere voor het onzekere te nemen zouden ook alle computers, laptops en printers – ofwel

alles met een chip erin – van de afdeling worden vernietigd.

Een van de belangrijkste gevolgen van de uitschakeling van het netwerk was dat niemand meer e-mails kon versturen en ontvangen. Vanwege veiligheidsredenen was het gebruik van persoonlijke e-mailadressen voor overheidswerk lastig. Ook konden de medewerkers als gevolg van allerlei bureaucratische rompslomp geen tijdelijke accounts aanmaken via het netwerk van andere overheidsinstanties. Acharya en zijn team waren in feite dus afgesneden van de niet-aflatende stroom digitale communicatie die kenmerkend is voor veel hoge functies bij de federale overheid. De black-out duurde uiteindelijk zes weken. Met een tikkeltje galgenhumor begonnen ze die noodlottige dag ‘donkere dinsdag’ te noemen.

Het zal je niet verrassen dat bepaalde onderdelen van het werk van Acharya nogal lastig werden, doordat hij plotseling geen toegang meer had tot e-mail. Omdat de rest van de overheid nog wel gewoon e-mail kon gebruiken, was hij bang dat hij belangrijke vergaderingen of verzoeken zou mislopen. ‘Ik was afgesneden van de bestaande informatievoer,’ legde hij uit. Een ander probleem was logistiek. Acharya moest altijd veel afspraken maken en dit was aanzienlijk lastiger nu hij geen e-mail meer had.

Verrassend is misschien wel dat het werk van Acharya gedurende die zes weken niet tot stilstand kwam. Sterker nog, hij begon te merken dat hij er beter in werd. Omdat hij niet meer even snel een e-mail kon sturen wanneer hij een vraag had, moest hij noodgedwongen fysiek met mensen afspreken. En omdat het maken van deze afspraken lastig was, trok hij er meer tijd voor uit. Zo leerde hij de mensen met wie hij sprak echt kennen en kreeg hij meer inzicht in de nuances van hun problemen. Acharya vertelde dat deze lange afspraken uiterst waardevol bleken. Hij was immers nieuw in de politiek en moest de subtiele dynamiek van de federale overheid nog leren kennen.

Omdat hij tussen deze afspraken door zijn e-mail niet hoefde te checken, ontstonden er cognitieve pauzes – door Acharya ook

wel 'witruimte' genoemd. Die tijd gebruikte hij om dieper in de onderzoeksliteratuur en de wetgeving te duiken die relevant waren voor zijn werk. Deze tragere en meer weloverwogen aanpak leverde een aantal baanbrekende ideeën op. Deze ideeën zouden uiteindelijk het hele jaar erna bepalend zijn voor de agenda van de afdeling van Acharya. 'In de politieke omgeving van Washington gunt niemand zichzelf deze ruimte,' vertelde hij me. 'Iedereen kijkt de hele tijd neurotisch op zijn telefoon om z'n e-mail te checken. Dit gaat ten koste van de vindingrijkheid.'

Toen ik met Acharya sprak over donkere dinsdag en de nasleep ervan, kreeg ik de indruk dat er best oplossingen waren voor veel van de moeilijkheden die de black-out nogal lastig maakten. Het probleem dat hij was afgesneden van de informatievoer, had Acharya bijvoorbeeld eenvoudig opgelost. Hij belde gewoon iedere dag met het Witte Huis om te vragen of er nog vergaderingen waren waar hij bij moest zijn. Een dergelijk telefoontje zou ook gemakkelijk kunnen worden gepleegd door een assistent of een junior teamlid. Een ander probleem tijdens de black-out was het maken van afspraken. Maar ook dit zou gemakkelijk kunnen worden gedaan door een assistent of een geautomatiseerd afsprakensysteem. Het leek dus goed mogelijk om de grote voordelen van de black-out te benutten en tegelijkertijd veel van de irritante eigenschappen van e-mail te vermijden. 'Wat denk je van deze manier van werken?' vroeg ik nadat ik mijn oplossingen had toegelicht. Het was even stil aan de andere kant van de telefoonlijn. Ik had zojuist voorgesteld om voor altijd zonder e-mail te gaan werken. Dit idee was zo belachelijk dat Acharya even met stomheid was geslagen.

\*

De reactie van Acharya is niet verrassend. De heersende opvatting over modern kenniswerk is dat e-mail onze redding is geweest die alles gestroomlijnder en efficiënter heeft gemaakt. Duffe, oubollige kantoren met secretaresses die telefonische

boodschappen op briefjes schreven en met een trolleywagen de post kwamen langsbrengen, zijn voorgoed verleden tijd. Als je door e-mail of chattools door de bomen het bos niet meer ziet, ligt dat volgens deze opvatting aan je eigen slechte gewoonten. Je moet gewoon op vaste tijdstippen je inbox checken, je meldingen uitschakelen en duidelijkere onderwerpregels formuleren. En als het aantal e-mails in je inbox echt uit de hand loopt, dan moet je organisatie als geheel misschien iets doen – zoals de verwachtingen bijstellen over hoe snel je op mailtjes moet reageren. De onderliggende waarde van de constante elektronische communicatie die kenmerkend is voor het moderne werken, wordt echter nooit in twijfel getrokken. Dit valt in dezelfde categorie als terugverlangen naar de dagen dat je nog met paard en wagen op pad ging en je huis verlichtte met kaarsen – hopeloos ouderwets dus.

Vanuit deze invalshoek waren de gevolgen van donkere dinsdag rampzalig voor Acharya. Maar wat als we de plank helemaal misslaan? Wat als e-mail kenniswerk niet heeft gered? Wat als e-mail alleen kleine ongemakken heeft weggenomen en we daarvoor een groot struikelblok voor echte productiviteit hebben teruggekregen? En met productiviteit bedoel ik daadwerkelijke resultaten, geen drukke hectiek. Wat als dit de afgelopen twintig jaar heeft geresulteerd in een langzamere economische groei? Wat als onze problemen met deze tools niet worden veroorzaakt door slechte gewoonten en onjuiste verwachtingen die eenvoudig kunnen worden opgelost? Wat als die problemen worden veroorzaakt doordat deze tools de aard van ons werk onherkenbaar en onverwachts hebben veranderd? Wat als donkere dinsdag geen ramp was, maar een glimp van hoe het anders kan? Wat als deze gebeurtenis ons alvast een inkijkje geeft in hoe de innovatiefste leidinggevend en ondernemers hun werk in de nabije toekomst gaan organiseren?

\*

Al zeker een jaar of vijf doe ik onderzoek naar hoe e-mail onze manier van werken heeft ondermijnd. 2016 was een belangrijk keerpunt voor mijn onderzoek. In dat jaar publiceerde ik mijn boek *Diep werk*, dat onverwachts een bestseller werd. Daarin stelde ik dat concentratie in de kennissector ondergewaardeerd wordt. Hoewel de mogelijkheid om snel digitaal te communiceren handig is, zijn de resulterende frequente onderbrekingen funest voor onze concentratie. Dit heeft een grotere impact op ons vermogen om waardevol werk te produceren dan we eerst dachten. In *Diep werk* heb ik weinig aandacht besteed aan de oorzaak van deze communicatie-overload en evenmin aan het voorstellen van systeemveranderingen. Het probleem was gewoon een gebrek aan voorlichting, zo meende ik. Ik dacht dat organisaties diep werk wel prioriteit zouden geven als ze eenmaal wisten hoe belangrijk dit was.

Ik kwam erachter dat dit nogal optimistisch gedacht was. Toen ik op tournee was door de Verenigde Staten om lezingen over mijn boek te geven, maakte ik kennis met veel leidinggevenden en werknemers. Ook heb ik veel over dit onderwerp geschreven op mijn blog en in publicaties als *The New York Times* en *The New Yorker*. Hierdoor heb ik een pessimistischer en genuanceerder beeld gekregen van de huidige stand van zaken in de kennissector. Constante communicatie is niet iets wat echt werk in de weg staat, maar is volkomen vervlochten geraakt met hoe we ons werk doen. Andere gewoonten aanleren of initiatieven van het management zoals e-mailloze vrijdagen om zo het aantal onderbrekingen te beperken, zijn daarom gedoemd te mislukken. Duidelijk werd dat wezenlijke verbetering alleen mogelijk is als we ons professionele leven drastisch veranderen. Ook werd duidelijk dat deze drastische veranderingen dringend zijn. Aan het begin van deze eeuw was het nog hip om je te beklagen over de hoeveelheid e-mails in je inbox, maar dit heeft zich intussen ontwikkeld tot een ernstig probleem. Veel mensen hebben een verzadigingspunt bereikt en kunnen alleen 's ochtends vroeg,

's avonds of in het weekend nog productief werken. De rest van hun werkdag leveren ze een strijd van mythische proporties tegen hun inbox. Dit is een gang van zaken waar het gros van de kenniswerkers heel ongelukkig van wordt.

Dit boek is mijn poging om deze crisis aan te pakken. Ik laat je zien hoe we in een cultuur van constante communicatie zijn beland. En voor het eerst combineer ik onze kennis hierover met wat we weten over de gevolgen van deze cultuur voor onze productiviteit en geestelijke gezondheid. Ook verken ik de overtuigendste ideeën over alternatieve manieren van werken. Het concept van een wereld zonder e-mail was radicaal genoeg om Nish Acharya volledig te overrompelen. Ik ben echter tot de conclusie gekomen dat dit niet alleen mogelijk, maar zelfs onvermijdelijk is. Met dit boek wil ik een blauwdruk voor deze aanstaande revolutie leveren. Voordat ik je een overzicht ga geven van wat je kunt verwachten in de volgende hoofdstukken, ga ik eerst uitleggen wat het probleem is waar we mee worstelen.

\*

Het gebruik van e-mail werd in de jaren tachtig en negentig gemeengoed in het bedrijfsleven. E-mail introduceerde iets nieuws: eenvoudige grootschalige communicatie. Voorheen kostte het veel tijd en moeite om met iedereen op je werk te communiceren, nu kon dit met één druk op de knop. De dynamiek om kosten naar nul te reduceren kan heel mysterieus zijn, zegt schrijver Chris Anderson in zijn boek *Free* uit 2009.<sup>1</sup> Dit is een van de verklaringen waarom maar weinig mensen zagen welke gevolgen de komst van gratis communicatie zou hebben. We hebben niet alleen onze voicemails, faxen en memo's naar dit nieuwe, handigere medium verplaatst. Ook de onderliggende workflow van ons dagelijks werk is compleet veranderd. We begonnen elkaar meer berichten dan ooit te sturen. Waar onze dag eerst werd bepaald door een reeks duidelijk te onderscheiden verschillende activiteiten, zijn we elkaar nu de hele dag door berichten aan het sturen.

Dit heeft zich vermengd met ons eigenlijke werk en hierdoor zijn ook de scheidslijnen vervaagd over wat we wel en niet als werk beschouwen.

Uit een onderzoek blijkt dat de gemiddelde werknemer in 2019 iedere dag 126 e-mails verstuurde en ontving – ofwel elke vier minuten één bericht.<sup>2</sup> RescueTime, een bedrijf dat software maakt waarmee gebruikers kunnen meten hoeveel tijd ze aan computerprogramma's besteden, heeft onlangs berekend dat de gebruikers van hun software gemiddeld elke zes minuten hun e-mail of chattools checken.<sup>3</sup> Een team van de University of California in Irvine voerde een vergelijkbaar experiment uit en hield twaalf werkdagen het computergebruik van veertig werknemers van een groot bedrijf bij. Ze kwamen erachter dat de werknemers hun inbox gemiddeld zevenenzeventig keer per dag checkten. Er was zelfs één werknemer die ruim vierhonderd keer per dag zijn e-mail controleerde.<sup>4</sup> Bij een onderzoek van Adobe meldden kenniswerkers zelf dat ze iedere dag ruim drie uur bezig zijn met hun zakelijke mail.<sup>5</sup>

Het probleem is dus niet de tool, maar de nieuwe manier van werken die de tool met zich meebrengt. Om deze nieuwe workflow beter te begrijpen heb ik hiervoor de volgende naam en definitie geformuleerd:

---

### Het hyperactieve collectieve brein

Een workflow op basis van een voortdurende conversatie die bestaat uit ongestructureerde en onaangekondigde berichten. Deze berichten worden verzonden en ontvangen via digitale communicatietools zoals e-mail en chatprogramma's.

---

Het hyperactieve collectieve brein zien we overal in de kennissector. Of je nu computerprogrammeur, marketingconsultant, manager, redacteur bij een krant of professor bent, tegenwoordig



ben je het grootste deel van de dag bezig met de conversatie die wordt gevoerd door het collectieve brein van je organisatie. Door deze workflow zijn we nu ruim een derde van onze werkuren druk met onze inbox en kijken we elke zes minuten of we nieuwe berichten hebben. We zijn hieraan gewend geraakt, maar zelfs in de context van alleen de recente geschiedenis is dit een radicale verschuiving in onze werkcultuur. Het zou daarom absurd zijn als we deze gebeurtenis niet aan een nader onderzoek zouden onderwerpen.

Om eerlijk te zijn is het hyperactieve collectieve brein niet perse een slecht idee. De voordelen van deze workflow zijn onder meer de eenvoud en ongelofelijke flexibiliteit. Een onderzoeker vertelde me dat e-mail deels zo aantrekkelijk was omdat deze tool voor bijna alle typen kenniswerk kon worden gebruikt. Veel efficiënter dus dan wanneer je voor ieder type werk een apart digitaal systeem onder de knie moet krijgen. Ongestructureerde communicatie is bovendien een effectieve methode om onverwachte uitdagingen te identificeren en een snelle respons te coördineren.

De workflow van het hyperactieve collectieve brein, waar we dankzij e-mail over beschikken, is een natuurlijke workflow. Tegelijkertijd is deze, zoals je in deel 1 van dit boek kunt lezen, ontzettend ineffectief. Het falen van de workflow laat zich verklaren door onze psyche. Afgezien van zeer kleinschalig gebruik (ongeveer twee tot drie personen), is deze vorm van ongestructureerde samenwerking gewoonweg niet compatibel met de manier waarop het menselijk brein zich heeft geëvolueerd op het gebied van samenwerking. Als je organisatie afhankelijk is van het collectieve brein, kun je je inbox of chatkanalen niet al te lang negeren. Je collega's wachten immers op een antwoord van jou. Maar voor deze constante interactie met het collectieve brein moet je je aandacht voortdurend verleggen: van je werk naar praten over je werk en weer terug. Zoals ik zal uitleggen, blijkt uit baanbrekend onderzoek op het gebied van psychologie en neurowetenschap

dat dit voortdurend heen en weer schakelen tussen verschillende contexten – ook al is het maar kort – onze mentale energie zwaar belast. Onze cognitieve prestaties gaan erdoor achteruit en het geeft ons een gevoel van uitputting en verminderde doeltreffendheid. De mogelijkheid om snel taken te delegeren of feedback te vragen geeft je wellicht het gevoel dat je efficiënt bezig bent. Maar zoals je zult lezen, vermindert dit op de lange termijn waarschijnlijk je productiviteit en kost het je zo meer tijd en moeite om dezelfde hoeveelheid werk gedaan te krijgen.

In het eerste deel van het boek leg ik ook uit hoe het sociale element van de workflow van het collectieve brein botst met de sociale circuits in onze hersenen. Rationeel weet je wel dat die zeshonderd ongelezen mailtjes in je inbox niet heel belangrijk zijn. Je vertelt jezelf dat de afzenders van deze berichten wel wat beters te doen hebben dan afwachtend naar hun beeldscherm uren, balend van het feit dat ze nog geen antwoord van je hebben gekregen. Maar een dieper deel van je brein – dat zich heeft ontwikkeld voor de omzichtige sociale dynamiek die ervoor heeft gezorgd dat onze soort het sinds het Paleolithicum zo uitstekend heeft gedaan – blijft piekeren over de sociale verplichtingen die je op dat moment aan het verwaarlozen bent. Deze sociale circuits geven het signaal af dat leden van je stam je aandacht proberen te trekken en dat jij hen negeert. Dit is een gebeurtenis die als noodgeval wordt aangemerkt. Het resultaat van dit constante gevoel van onrust is dat veel kenniswerkers zich in hun achterhoofd voortdurend zorgen maken. De meesten zijn zo aan dit gevoel gewend geraakt dat ze menen dat het onvermijdelijk is. Maar dat is niet zo: dit is het resultaat van deze onfortuinlijke combinatie van moderne tools en ons oeroude brein.

De voor de hand liggende vraag is natuurlijk waarom we in vredesnaam een workflow gebruiken die zoveel nadelen heeft. Aan het einde van deel 1 leg ik uit dat het verhaal achter de opkomst van het hyperactieve collectieve brein ingewikkeld is. Niemand heeft ooit besloten dat deze workflow een goed idee