

TIM CHRISTIAENS

DIVE AT WORK



**EEN FUTURE-PROOF ANTWOORD
OP EEN WERKPLEK VOL AFLEIDING**



LANNOO
CAMPUS

Tweede druk: januari 2019

D/2019/45/186 – ISBN 978 94 014 6084 2 – NUR 807

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie

VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Tim Christiaens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige
vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere
manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasme Ruelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

WWW.LANNOOCAMPUS.BE

INHOUD

IT'S THE PRODUCTIVITY, STUPID	11
Virtuele leiband	12
Technologische middeleeuwen	14
Productiviteit	15
Duiken en surfen op het werk	16
GOLVEN VAN VERANDERING OP DE WERKVLOER	19
Traditionele levensfasen op de schop	21
De komst van het Hollywoodmodel	23
Nine-to-five dood en begraven	25
LEER ZO SNEL MOGELIJK DUIKEN	29
Waarom duiken?	30
Doelgericht duiken	33
Offline duiken	36
<i>Always-on</i>	37
<i>Multitasken</i>	39
<i>Duiktijd</i>	40
Ga voor een optimale duikomgeving	42
<i>Geluidsoverlast</i>	43
<i>Doordachte kantoorinrichting</i>	44
<i>Kantoorloze kantoren</i>	46
Duiktips	49
<i>Vind je gouden duikuur</i>	49
<i>Pak uitstelgedrag aan</i>	49
<i>Ga voor aandacht- en energiemanagement</i>	51
<i>Sluit regelmatig je deur</i>	52
<i>Gebruik de nieuwe kantoorwanden: koptelefoons</i>	53
<i>Vermijd infobesitas</i>	53
<i>Organiseer je thuishkantoor</i>	54
<i>Bouw eigen kwaliteitstijd in</i>	55

<i>Sla de lunchpauze nooit over en slaap als een roos</i>	55
<i>Stop met het vergifigen van je brein</i>	57
<i>Bezorg jezelf een zorgeloze vakantie</i>	58


SURF OP EEN SLIMME MANIER 61

Voor iedereen een degelijke surfuitrusting	62
<i>#saddesk</i>	65
<i>AI, machine learning en deep learning</i>	67
<i>Blockchaintechnologie biedt kansen</i>	69
Surfen gaat veel vlotter dan duiken	70
Surfen per mail, WhatsApp of Workplace by Facebook	72
Surfen in de vergaderzaal	75
De toekomst: een hypergepersonaliseerde digitale surfomgeving	79
Surftips	82
<i>Help multitasken de wereld uit</i>	82
<i>Houd rekening met je aandachtsboog én je energiepeil</i>	83
<i>Kijk eens naar de scrum-methode</i>	84
<i>Plan een wekelijks shituur</i>	85
<i>Beperk het aantal interne e-mails</i>	85
<i>Antwoord nooit meteen op e-mails of chatberichten</i>	87
<i>Verban de cc- en reply to all-cultuur</i>	87
<i>Scherp je basiskennis van je e-mailsysteem aan</i>	88
<i>Ontvet je mailbox</i>	89
<i>Maak kennis met Slack</i>	89
<i>Verhoog je vergaderrendement</i>	90
<i>Maak korte metten met laatkomers</i>	92
<i>Kick af van zitten</i>	93

GA REGELMATIG AAN LAND EN KIJK GOED ROND 95

Ontfocussen is een must	96
Kijk eens over het muurtje	98
Overweeg een stress- en productiviteitsscan	102
Verruim je horizon met handige tools	106
<i>Vergaderen op afstand met Microsoft Surface Hub</i>	106
<i>Workplace zal de bedrijfswereld omver (moeten) blazen</i>	106
<i>Papierloos met Scannable</i>	107
<i>IFTTT</i>	108
<i>Trello</i>	109

<i>Braintoss</i>	109
<i>Todoist</i>	109
<i>Phrase express/Text Expander</i>	109
<i>Toggl</i>	109
<i>Wachtwoordmanager LastPass</i>	109
CONCLUSIE: DUIK EN SURF OP JOUW MANIER	111
BIJLAGE 1	
ORGANISATIE VAN EEN PRODUCTIVITEITSSCAN	115
BIJLAGE 2	
GEORGANISEERD VERSUS SPONTAAN	117
DANKWOORD	119
EINDNOTEN	121

A decorative graphic at the top of the page shows a splash of water with several droplets and ripples, set against a dark teal background.

*‘Vraag je af wat echt telt
in je leven en investeer tijd
op basis van je antwoord.
Wanneer ik op mijn sterfbed
lig, dan denk ik aan de
momenten dat ik
mijn dochters meenam
naar het park.*

*Niet aan de legendarische
toespraak voor
de Democratische Conventie
of het klimaatakkoord
van Parijs.’¹*

– BARACK OBAMA,
28 SEPTEMBER 2018,
AMSTERDAM

**IT'S
THE
PRODUCTIVITY,
STUPID**

Een onderzoek van Microsoft naar de effecten van digitale media op onze concentratie leverde een schokkende uitkomst op. De tijd dat proefpersonen zich op een onderwerp konden concentreren, was amper acht seconden. Ter vergelijking: goudvissen kunnen zich negen seconden focussen. Geconcentreerd en doelgericht werken heeft de laatste jaren dan ook aan belang gewonnen. Een probleemoplossend vermogen, een mentale weerbaarheid en creatief denken zijn cruciaal voor de kenniswerker van morgen.

VIRTUELE LEIBAND

We leven nu in een wereld waarin apps ons het zo aangenaam mogelijk proberen te maken. Enerzijds bespaart ons dat tijd en energie, anderzijds kan onze smartphone aanvoelen als een virtuele leiband. Je woonkamer, je toilet, je auto en het restaurant om de hoek worden je kantoor. Deze constante confrontatie met je job kan verstikkend werken. Daarnaast nemen we ons privéleven mee naar het werk aangezien we met één klik op Facebook of Instagram zitten.

Ik geloof er sterk in dat iedereen zich kan bevrijden van dat allesoverheersende gevoel. Door je werk te organiseren op een intelligente manier, spring je al heel ver. Maar daarnaast moet je een goed evenwicht kunnen vinden tussen duiken en surfen. Tussen wat? 'Duiken' staat voor de belangrijkste werkactiviteiten die je volle aandacht vereisen. Voorbeelden zijn een belangrijke beslissing voorbereiden of een complexe offerte opstellen. Daar tegenover staat 'surfen'. Dit is voorbehouden voor de alledaagse taken en activiteiten die minder concentratie vergen, zoals e-mailen, vergaderen of het afwerken van een takenlijst. Dat zijn zaken die moeten gebeuren, maar die je werkdag niet zouden mogen overheersen.

Volgens Mark Coleman, research director bij het toonaangevende onderzoeks- en adviesbureau Gartner, moeten we ons de komende tien jaar opmaken voor de onderstaande trends (met productiviteit als rode draad):²

- Nieuwe ideeën, nieuwe informatie en nieuwe businessmodellen zullen elkaar steeds sneller opvolgen. Medewerkers zullen zich voortdurend moeten bijscholen. Creativiteit en kritisch denkvermogen worden onmisbare kerncompetenties.

- Digitaal zakendoen zal steeds meer gebaseerd zijn op grotere netwerken en ecosystemen waardoor de grenzen tussen landen, bedrijven en organisaties steeds sneller zullen vervagen. Het bedrijfslandschap zal dus volledig veranderen. Organisaties zullen hun technologie zo slim mogelijk moeten inzetten om tot een hybride omgeving van fysieke en virtuele werkplekken te komen. Deze werkplekken moeten worden afgestemd op de individuele werkstijlen van de medewerkers.
- Machines en hulpmiddelen worden steeds slimmer en zijn alomtegenwoordig op de moderne werkvloer. Artificiële intelligentie en persoonlijke virtuele assistenten zullen de normaalste zaak van de wereld worden.
- Aan de hand van technologie zullen we kunnen beoordelen wanneer medewerkers te veel hebben gewerkt en wanneer ze zich dus opnieuw moeten opladen. Om dit te kunnen opvangen, moeten organisaties zich richten op een nieuwe werkfilosofie die bestaat uit het ontwerpen van kleine en flexibele teams. Deze teams kunnen inspelen op de wisselende werkbelasting en eventuele deadlines. De kern van deze filosofie is autonomie en vertrouwen onder teamgenoten. Dit zorgt ervoor dat er minder managers nodig zijn om het geheel in goede banen te leiden.

Organisaties proberen in te spelen op werkdruk en zoeken constant naar manieren om de productiviteit veilig te stellen. Zo ontstaan tal van nieuwe werksystemen, al blijken die vaak de wanorde alleen maar te vergroten. Onze grootste 'vijand' blijft – zeker in Europa – onze mailbox. Je mail volgt je altijd en overal en dus doen je collega's, klanten en alle andere zaken waarmee je in contact komt dat ook. Het gevolg is niet te onderschatten: een totaal gebrek aan concentratievermogen. Permanente bereikbaarheid is dus een wezenlijk productiviteitsprobleem op de werkvloer. Maar ook daarbuiten heeft het grote gevolgen. Wanneer wij in opleidingen vragen wie er vanochtend thuis eerst een kop koffie heeft gedronken of eerst zijn mails heeft gelezen, dan is de tweede groep sinds kort talrijker dan de eerste groep. Wanneer wij vragen wie er net voor het slapengaan nog even zijn werkmails controleert, dan is deze groep werknemers eveneens in de meerderheid.

Herkenbaar? Dan is er een kans dat je verslaafd bent. Door het grote aantal storingen door binnenkomende berichten of notificaties, springen veel medewerkers permanent van de hak op de tak. Hierdoor raak je steeds verder achterop en dat veroorzaakt stress. Is het tijd om daar iets aan te doen? Wellicht wel, tenzij je het niet erg vindt dat je nooit meer losgekoppeld raakt. Of dat je het geen probleem vindt dat je je nooit langer dan vijf minuten kunt focussen.

TECHNOLOGISCHE MIDDELEEUWEN

Toch is dit klein bier vergeleken met wat we in Azië zien gebeuren. Zo heeft in China lang niet iedereen een mailadres. Voor zakelijke en privéberichten gebruiken de Chinezen WeChat. Deze Aziatische vorm van WhatsApp heeft sinds 2018 meer dan een miljard gebruikers. Je kunt ermee betalen, netwerken, een tafel reserveren, afspraken met dokters inplannen en sinds kort is het ook je virtuele identiteitskaart. Maar het is ook een stoorzender van formaat. WeChat is tegenwoordig een onmisbaar Zwitsers zakmes voor een bezoek aan China. Zo zijn veel westerse communicatiemiddelen al jaren onbruikbaar door de beruchte Great Firewall. Door een last minute wijziging van mijn vlucht van Hongkong naar Shanghai werd de dynamiek van WeChat al snel duidelijk. Vanwege een systeemfout bij de luchtvaartmaatschappij kreeg mijn bagage vreemd genoeg een andere route. Toen ik aangaf dat het handig zou zijn om mijn spullen die avond bij de hand te hebben, nam de dame bij de incheckbalie een foto van mijn knalrode Samsonite. Een seconde later hadden haar collega's in Shanghai de foto via WeChat ontvangen en ze zorgden ervoor dat mijn koffer, ondanks het foute bagagelabel, alsnog van de band rolde. Wat een verschil met een half jaar eerder. Toen ik in Cyprus landde voor een workshop, bleek mijn koffer nog steeds in Brussel te staan. Na twee documenten, vijf e-mails en drie telefoontjes zorgde British Airways ervoor dat mijn koffer (pas) een dag later aankwam.

Zonder WeChat kun je dus in China simpelweg geen zakendoen. Het gevolg is dat zowel je klanten als je vrienden via dezelfde app berichten gaan sturen. Expats klagen steen en been over de honderden berichten die ze zeven dagen per week ontvangen. Hierdoor is de scheiding tussen werk en privé voor veel Chinezen een verre herinnering. De onmisbare communicatietool is nu voor sommigen uitgegroeid tot een heuse nachtmerrie.

De apps met een nog hogere storingsfactor zijn in ieder geval op komst. Klaus Schwab gaf het al in 2016 aan tijdens zijn Wereld Economisch Forum: 'We staan op de drempel van een technologische revolutie die ons leven, ons werk en onze relaties met elkaar zullen veranderen.' Vandaag maken we deze aardverschuiving volop mee. Zo heeft WhatsApp in 2018 haar businessconcept met verschillende toepassingen voor de zakelijke markt uitgerold. Kan het dus nog erger worden dan de overvolle mailbox waar we nu al mee kampen? Jazeker, always-on is vandaag het nieuwe normaal, maar volgens experts leven we nu nog in de technologische middeleeuwen. Zo gaan we binnenkort steeds meer wearables dragen en zal technologie steeds meer één worden met

ons lichaam. Dit zal tal van voordelen met zich meebrengen maar toch is het niet onbelangrijk om ook de mogelijke nadelen in het achterhoofd te houden. Het is dus hoog tijd dat we verstandig leren omgaan met nieuwe applicaties, zeker in functie van onze productiviteit. Je merkt het al, afspraken over bijvoorbeeld e-mailverkeer zullen binnenkort misschien niet meer relevant zijn. Bovendien zou het verstandiger kunnen zijn om vooral afspraken te maken over responstijden, ongeacht de applicatie.

PRODUCTIVITEIT

'It's the economy, stupid!' Met deze beroemde uitspraak maakte toenmalig presidentskandidaat Bill Clinton in 1992 duidelijk dat de economie cruciaal is voor het politieke lot van een regering. Voor het lot van een onderneming is de productiviteit eveneens doorslaggevend. Volgens Marc De Vos, directeur van de denktank Itinera en UGent-professor, dekt de vlag van productiviteit vele ladingen.³ Kort samengevat komt het erop neer dat we met dezelfde input meer output zouden kunnen genereren. Bijna alle economen zijn het erover eens dat economische productiviteit uitermate belangrijk is voor onze welvaart. Volgens het Internationaal Monetair Fonds daalt de productiviteitsgroei in de ontwikkelde landen al sinds de tweede helft van de jaren zeventig. De huidige zwakke productiviteitsgroei zou de mondiale levensstandaard zelfs kunnen vertragen. Een belangrijke oorzaak is de opkomst van de diensteneconomie. Productiviteitsverhogingen in de dienstensector zijn nu eenmaal moeilijker te realiseren dan in de maakindustrie. Daarnaast is er de globalisering met de bijbehorende goedkope arbeid en outsourcing die de innovatie in het Westen heeft afgeremd. Ten slotte is er ook nog de menselijke factor waarbij de arbeidsproductiviteit getemperd wordt door onder meer deeltijdarbeid en een verouderende bevolking. Ook niet te onderschatten volgens De Vos zijn het tijd- en concentratieverlies als gevolg van multitasking en het gebruik van digitale gadgets. Vanwege de vele afleidingen hebben die factoren een negatieve impact op het welzijn van medewerkers en dus op de economische productiviteit.

Het hoeft niet te verbazen dat productiviteit een belangrijk agendapunt is in vele directiekamers. Zo zal er de komende jaren bijvoorbeeld veel geïnvesteerd moeten worden in fysieke en mentale gezondheid. Maar we moeten het werk zelf ook anders durven organiseren. Zo kunnen we korte metten maken met bepaalde gewoonten en favoriete modellen. Kijk bijvoorbeeld naar het fenomeen vergaderen. Hoe vaak zit je in een vergadering waarvan je het nut niet inziet? Of

waarvan je de bijdrage van sommige collega's of van jezelf niet relevant vindt? We zitten nog steeds vast in 'het goede oude vergaderen', waarbij de uiteindelijke doelen al te vaak uit het oog verloren worden. Denk ook eens na over de negen-tot-vijfmentaliteit. Dit model is door de jaren heen ingebakken in onze werkcultuur, terwijl de superioriteit nooit bewezen is. Verandering van spijs doet eten en dus moet er geïnvesteerd worden in nieuwe werkmodellen, met flexibele kantoormuren en flexibele werkuren. Als werknemer kun je natuurlijk ook zelf de touwtjes in handen nemen om te investeren in je welzijn. Een gezonde verhouding tussen duiken en surfen is alvast een goede start.

DUIKEN EN SURFEN OP HET WERK

Het concept Dive at Work is inmiddels geïntroduceerd in de Benelux. Bedrijfsinformatiespecialist Graydon kreeg als een van de eerste organisaties een duiker en een surfer op bezoek. Om de kernboodschap aanschouwelijk te maken, werkt Dive at Work met acteurs die onaangekondigd op de werkvloer verschijnen: een duiker die zich goed kan concentreren en een surfer die snel verschillende taken kan afwerken. Kijk even naar het hilarische filmpje op www.DiveatWork.com. Graydon heeft aan de hand van een workshop het duiken en surfen kunnen omzetten in concrete actiepunten waardoor de medewerkers zich opnieuw kunnen focussen op wat echt telt. Al snel volgden heel wat andere organisaties zoals Alken-Maes (Heineken) en Orange.

Hoe is Dive at Work ontstaan? Na mijn studie economie kon ik een jaar aan de Vlerick Management School studeren. Na een beruchte selectieprocedure kon een kleine groep studenten tegen een tiende van het normale tarief een MBA volgen. Het was een boeiend jaar en door deze selectie zat ik in een groep met heel gemotiveerde en ambitieuze studenten. Het was van het begin af aan duidelijk dat de workload hoog zou liggen. Ik heb regelmatig nachtjes in de Gentse UCO-toren doorgebracht om voor groepsopdrachten rapporten en powerpoints te produceren. Ik kan me niet anders voorstellen dan dat daar het zaadje van mijn drang naar productiviteit werd geplant. In mijn beleving waren deze Vlerick-nachtjes helemaal niet nodig en verzandden we vaak in oeverloze discussies.

Nog voor we afstudeerden, hadden veel collega-studenten hun contract bij de Procter & Gamble's en ING's van deze wereld al getekend. Ik zag het net even anders. Sinds mijn achttiende was ik een gepassioneerd reiziger en wilde ik eerst nog de wereld zien. Ik zou zes maanden gaan reizen, drie maanden in Zuidoost-Azië en drie maanden in Zuid-Amerika. Uiteraard moest ik eerst gaan werken om mijn reis te bekostigen. Dit was een harde les.

Tijdens mijn studies had ik geleerd om met een minimale input een maximale output te behalen. Maar dit bleek niet altijd de juiste houding te zijn in de echte werkwereld. Ik kon al snel aan de slag bij Xerox in Zaventem. Naast een kennismaking met de dagelijkse files van Leuven naar Brussel (in 2001 ook al) was het ook een onderdompeling in een interessante bedrijfscultuur. Toen ik bij de financiële afdeling startte, merkte ik tot mijn grote verbazing dat er voor bepaalde zaken nog volop met potlood en papier werd gewerkt. Het magische jaar 2000 was net achter de rug en er waren wel degelijk computers voor dit soort taken. Dat had ik blijkbaar niet hardop mogen zeggen, of toch zeker niet tegen mijn leidinggevenden. Om een lang verhaal kort te maken: ik werd bij de financieel manager op het matje geroepen. Hij was op de hoogte van het probleem, maar vroeg om mijn drang naar efficiëntie wat te temperen. Na het gesprek zag ik de potloden op mijn bureau weer liggen en besloot ik andere oorden op te zoeken. Wat later kon ik aan de slag bij de verkoopafdeling van Pfizer. Bij deze farmareus ging het er een heel stuk efficiënter aan toe. Het hoofdkantoor in België werd geleid door een Amerikaan en de (inmiddels achterhaalde) cultuur van 'time is money' was duidelijk voelbaar. Ik heb er een fijne tijd beleefd, maar er vooral veel geleerd. Intussen heeft Xerox trouwens een gigantische inhaalslag geleverd: de potloden zijn intussen al lang verdwenen. Tijdens mijn reis heb ik veel boeiende mensen ontmoet die hun leven een tikje anders hadden ingericht dan Jan Modaal. Het was een interessante mix van avonturiers, flierefluiters en rasechte ondernemers. In Peru heb ik mijn partner ontmoet en enkele avonturiers van toen zijn nog steeds vrienden voor het leven. Kortom, het was een schitterende tijd.

Het stond in de sterren geschreven dat ik ondernemer zou worden, maar het leek me verstandig om eerst wat ervaring op te doen. Ik kon na mijn reis al snel aan de slag bij JST-Europe, wereldwijd de derde grootste connectorenproducent. Mijn taak was de relaties met een aantal grote Belgische klanten te onderhouden en verder uit te diepen. Daarna ging ik aan de slag als Business Development Manager (een mooie term voor verkoper) bij Lifeclinic. Ons team was verantwoordelijk voor de lancering van een nieuw en best wel revolutionair concept in Europa. De Wellpoint was een kiosk die via een scherm gezondheidsadvies gaf. Je kon met Wellpoint ook je hartslag, bloeddruk en vetpercentage meten. Het toestel werd al gebruikt in duizenden CVS Pharmacies en was een echte hit in de Verenigde Staten. De crisis in 2008 maakte echter snel een eind aan dit verhaal en de Europese tak werd opgedoekt.

Het werd tijd om mijn ondernemersambities onder het stof vandaan te halen. In de zomer van 2009 las ik de boeken *The 4-Hour Workweek* van Tim Ferris en *Getting Things Done* van David Allen. In september van dat jaar zag Time

Management Company het daglicht en schreef ik mijn eerste boek (*Win tijd op jouw manier*). Onze opleidingen vielen in de smaak en al snel werden veel grote bedrijven vaste klant. Time Management Company groeide als kool dankzij constante innovatie, maar vooral dankzij een ijzersterk team.

Vanaf de eerste dag was het mijn doel om minder dan zeven dagen per week te gaan werken, dus moest ik wel op zoek gaan naar goede mensen. Ik wilde graag mijn kinderen zien opgroeien, dus hield ik mijn werkuren binnen de perken. Ik had zelfs tijd om na te denken over andere dingen. Op een bepaald moment begin je je af te vragen of het allemaal wel volgens het boekje moet. Zitten we niet vastgeroest in patronen die al decennia meegaan? Kunnen we het niet anders aanpakken? Het antwoord is ja en misschien hebben we binnenkort zelfs geen keuze. Wellicht is het tijd voor een heuse 'redesign' van ons (werk)leven.

Alvast veel duik- en surfgenot toegewenst!

Tim Christiaens

www.timchristiaens.com

The background is a deep blue underwater scene. At the top, there's a wavy surface of water with several bubbles. Below the surface, a faint, smiling face is visible, looking upwards. The overall mood is calm and positive.

**GOLVEN
VAN VERANDERING
OP DE WERKVLOER**

Mijn grootvader was in de jaren zestig personeelsdirecteur bij Scheerders van Kerchove (SVK), producent van bouwmaterialen in Sint-Niklaas. Hij was toen verantwoordelijk voor meer dan duizend medewerkers. In die tijd had je als directeur nog een zekere status en mijn grootvader was best trots op wat hij had gerealiseerd. Hij had er keihard voor gewerkt, maar het was duidelijk dat dit ten koste ging van andere belangrijke facetten van zijn leven. Af en toe kon hij uitweiden over de onvoorstelbare inefficiëntie en bureaucratie van een groot bedrijf. Maar dat was niet zijn grootste probleem. Hoewel in de jaren zestig nog lang niet iedereen een telefoon had, voelde hij zich toen al hypergeconnecteerd. Zodra hij zijn huis verliet, kwam hij zijn collega-managers, bedienden en arbeiders tegen. Je raadt het al: de gesprekken gingen over het werk. Ook zijn statige woning was niet altijd een veilige haven. Regelmatig kwamen dorpelingen aankloppen met grote en kleine problemen.

Mijn vader ging na zijn studies aan de slag als verpleger. Naast het slaafs opvolgen van doktersorders, was er in die tijd weinig ruimte voor eigen initiatief. Hij nam ontslag en ontpopte zich tot een rasechte ondernemer. Hij stampte in Leuven een verzekeringskantoor uit de grond dat binnen de kortste keren uit zijn voegen barstte. Al snel stond ook mijn moeder in de zaak en werden mijn broers en ik ingezet om in de wijde omgeving reclamefolders uit te delen. Overdag was mijn vader op kantoor en 's avonds vertrok hij altijd naar klanten. Ook in het weekend werd vaak gewerkt en soms stond de telefoon zelfs roodgloeiend. Ik herinner me nog goed dat er op een mooie zondagochtend iemand aanbelde. Toen ik de deur opendeed, stapte een man huilend binnen. Hij had net van de politie vernomen dat zijn zoon die nacht verongelukt was.

Hoewel er nog geen e-mails of smartphones bestonden, was er bij ons thuis amper sprake van een scheiding tussen werk en privé. Als kind heb ik dit nooit als storend ervaren. Het was gewoon zo en op het eerste zicht leed niemand eronder. Het ontbijt en het avondeten waren heilig en mijn ouders stonden erop dat we altijd samen aten. Ook de veertien dagen vakantie bleven steeds overeind. Uiteindelijk zijn mijn ouders erin geslaagd om hun grote droom te verwezenlijken. Kort na hun vijftigste verjaardag hebben ze hun zaak verkocht. Ze vertrokken naar Zuid-Frankrijk en openden er hun *chambre d'hôte*.

Ik heb het geluk gehad dat een kritische blik op carrièrepaden mij met de paplepel werd ingegeven. Maar zijn de traditionele levensfasen of termen zoals work-life balans nog van deze tijd? De klassieke carrière is zeker aan erosie onderhevig en nieuwe werkmodellen dringen zich op.

TRADITIONELE LEVENSFASEN OP DE SCHOP

De meerderheid van de kinderen die vandaag in rijke landen het levenslicht zien, zal naar verwachting meer dan honderd jaar oud worden. Volgens Lynda Gratton, professor aan de London Business School en auteur, luidt dit het einde van de drie traditionele levensfasen in: leren, werken en pensioen. De stijging van de levensverwachting doet zich al tientallen jaren voor en toch blijven we ons leven halsstarrig organiseren zoals onze ouders en grootouders dat deden. Het is hoog tijd voor een aantal ingrijpende veranderingen. Indien we deze veranderingen niet doorvoeren, zal een langere levensduur misschien eerder een vloek dan een zegen zijn. Individuen, bedrijven en overheden zouden samen moeten proberen het maximale uit een langer leven te halen. Hoe we werken, hoe we ons onderwijs organiseren en hoe we onze vrije tijd invullen: het zal ongetwijfeld veranderen in de komende decennia. Zoals wel vaker het geval is, zal de grote uitdaging het doorbreken van hardnekkige patronen zijn.

We werken allemaal zo'n vijfendertig jaar bijzonder intensief om daarna nog twee decennia van het leven te genieten. Op een gegeven moment zal de maatschappij inzien dat dit niet het meest ideale model is. Ruimte voor innovatie en heroriëntatie zal binnen afzienbare tijd een standaardverhaal worden. Flexibel omgaan met jobs zal dus normaal worden, zowel voor de havenarbeider als de financieel directeur van een multinational.

Je zult je dus moeten aanpassen aan een langer leven. Als we langer leven, moeten we bijvoorbeeld meer nadenken over onze financiële toekomst en het betekent ook dat je meer moet investeren in je gezondheid, je familie en vrienden. Je leven zou het startschot van een multigefaseerd verhaal kunnen zijn, waarin je op een bepaald moment ervoor kunt kiezen om je inkomen te maximaliseren en op een ander moment je gezin meer aandacht te geven. Het is ook mogelijk dat je op je zestigste opnieuw gaat studeren met het oog op een nieuw beroep.

De leeftjdsverschillen op de werkvloer zullen zeker groter worden. Het Nederlandse Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) onderzoekt al jaren hoe er wordt gedacht over oudere en jongere werknemers. De arbeidsparticipatie van 55- tot 75-jarigen is in Nederland tussen 2003 en vandaag fors toegenomen.⁴ De meningen over jongere en oudere werknemers hangen sterk samen met de leeftijd van de beoordelaar en het is natuurlijk geen verrassing dat men gemiddeld genomen positiever oordeelt over mensen van de eigen

leeftijdsgroep. Jongere werknemers vinden hun oudere collega's over het algemeen minder productief. Maar ze zijn niet alleen. Een kwart van de oudere werknemers heeft zelf ook de indruk minder productief te zijn. Aan de andere kant vinden oudere werknemers dat ze beter tegen stress bestand zijn dan hun jongere collega's. Beide groepen geven aan dat oudere werknemers over het algemeen nauwkeuriger en loyaler zijn. Jongeren daarentegen staan meer open voor opleidingen en zijn meer in voor de nieuwste technologieën.

Het interessante is dat we elkaar in die verschillende fasen tegen zullen komen op de werkvloer. We zullen dus nog vaker dan vandaag moeten leren samenwerken met collega's die verschillende achtergronden en ervaringen hebben. De bedrijfswereld kan dit fenomeen niet zomaar negeren. En jij wellicht ook niet. Verouderde denkmodellen zullen plaats moeten maken voor nieuwe inzichten wat betreft leven en werk. Zo zullen medewerkers steeds meer eisen stellen op het vlak van productiviteit en flexibiliteit. Bijna alles zal moeten worden omgegooid: werving, beloning, beoordelingen, leermogelijkheden enzovoort. De dalende werkloosheid en de pensionering van de babyboomers zullen ervoor zorgen dat elke organisatie hoog zal moeten scoren op al deze punten om in de toekomst nog talent aan te kunnen trekken. Wereldwijd zijn bedrijven, overheden en wetenschappers bezig om de klassieke werkweek anders te organiseren, en dat werd hoog tijd.

In haar wijk in New Orleans, toverde kunstenaar Candy Chang een verlaten huis om in een gigantisch schoolbord met één aan te vullen zin: 'Voor ik sterf, wil ik ...' Mensen gingen voor het bord zitten en dachten na over wat ze zeker nog voor hun sterfdag wensten te doen. De antwoorden van haar burens waren erg verrassend, indringend en soms grappig. Het ging van het 'leren van de salsa' tot 'het noorderlicht zien' en zelfs 'mensenvlees proeven'. Haar ludieke idee werd tot ieders verbazing een spiegel voor de gemeenschap. Haar TED talk werd intussen door miljoenen mensen bekeken en haar Before I Die-project kreeg wereldwijd navolging.

Het was voor mij de aanzet tot de volgende denkoefening: voer eens een denkbeeldig gesprek met de honderdjarige versie van jezelf. Wat zou jij je achterkleinkind kunnen vertellen over jouw leven? In welke mate heb je je passies kunnen volgen? Welke gebeurtenissen zouden er zo uitspringen dat ze echt de moeite zijn om te vertellen? In mijn geval kom ik vrij snel bij reizen terecht. Zo heb ik het geluk gehad om onlangs vier maanden met mijn gezin