

We hebben het mis

In 1996 begaven acht bergbeklimmers zich op weg naar de top van de Everest. Ze hadden de juiste uitrusting bij zich, ze waren ervaren en in goede conditie. Hun klim ging voorspoedig van start, maar dichterbij de top kwamen ze moeizamer vooruit, vermoedelijk door de aanwezigheid van talrijke andere klimmers en mogelijk was er een omslag in het weer. Bij het beklimmen van de Everest geldt de regel dat je na een bepaald tijdstip niet verder omhoogklimt. Als je de top dan nog niet hebt bereikt, moet je je poging staken. Op die dag hadden deze geoefende klimmers hun teleurstelling moeten verbijten en moeten omkeren, maar in plaats daarvan gingen ze door. Toen ze de top bereikten was het al zo laat dat ze in het donker moesten afdalen. Ze overleefden het niet.

Toen Christopher Cave, een voormalige beurshandelaar, hun verhaal hoorde, liet het hem niet meer los.¹ Het deed hem denken aan wat hij bij veel bedrijven had zien gebeuren. Deze bedrijven hadden een strategie vastgelegd waaraan ze bleven vasthouden, ook als de omstandigheden zodanig waren veranderd dat de oude strategie aantoonbaar niet meer werkte. In plaats van met een objectieve blik naar de nieuwe situatie te kijken en zich te bezinnen

op een beter plan van aanpak, gingen ze er nog wat harder tegen aan. Om niet onder ogen te hoeven zien dat de weg die ze volgden misschien niet de juiste was, liepen ze des te hardnekkiger de verkeerde kant op.

Ik zie hetzelfde gebeuren op individueel niveau. De wereld is veranderd, daarmee vertel ik niets nieuws. Het probleem is dat wij mensen niet zijn veranderd. Onze technologieën en werkwijzen mogen dan modern zijn, onze werkhouding en successtrategieën stammen nog uit de tijd van de industriële revolutie. Die zijn niet veranderd, ondanks het overvloedige bewijs dat ze niet meer werken. Wat we ook proberen, de overbelasting blijft, op de werkvloer en thuis, en neemt alleen maar toe, lijkt het wel. In plaats van onder ogen te zien dat onze huidige aanpak ons niet helpt om ons minder overbelast te voelen, doen we, met onze smartphone altijd paraat, nog wat harder ons best. We putten onszelf uit zonder dat er ooit een eind aan de drukte komt. Dit boek is een oproep om hierbij stil te staan en om na te denken over de manier waarop we omgaan met de stroom aan informatie, eisen en verwachtingen die dagelijks op ons afkomt. Dat kan ook anders en daarover gaat dit boek.

‘Drukke’

Laat ik beginnen met uitleggen wat ik onder ‘drukke’ versta (want dit boek is geen pleidooi voor nietsdoen). Drukke is het jachtige, altijd gespannen bezig zijn met meerdere dingen tegelijk waardoor we ons laten voortdrijven en overbelast raken. Met drukke bedoel ik het altijd ‘aan’ staan, het voortdurend op je telefoon kijken en het van bezigheid naar bezigheid hollen. Drukke is te veel ballen tegelijk in de lucht houden, is een overvolle agenda, is het dagelijkse gejaag. Het is dwang, concentratieverlies en uitputting.

Waarom we denken dat we het druk hebben

We denken dat we het druk hebben omdat we zoveel moeten doen, op ons werk en thuis. Bedrijven stellen steeds hogere eisen aan ons als werknemer, onze inbox puilt uit, onze to-dolijst zwelt aan, en het aantal vergaderingen neemt alleen maar toe. En wanneer we naar huis gaan wacht ons ook daar een eindeloos lijkende lijst met taken en verantwoordelijkheden: altijd zijn er wel boodschappen te doen, altijd moet er wel een kind worden opgehaald of gebracht. We doen ons best, maar het lijkt een hopeloze zaak. We hebben het gewoon druk; zo is het leven vandaag de dag nu eenmaal.

Waarom we het in feite druk hebben

Druk is niet noodzakelijk. Ja, er is een hoop dat gedaan moet worden, maar het is onjuist en zinloos om te denken dat je het altijd zo druk hebt omdat je zoveel te doen hebt. Dit is waarom je het druk hebt:

Druk zijn is makkelijker

Druk zijn is de makkelijke optie. We hebben het druk omdat we niet voor de moeilijke weg kiezen. We laten onze dag bepalen door onze omgeving en onze inbox in plaats van dat we zelf over een planning nadenken. Het is makkelijker om alleen maar te hoeven reageren. Het is makkelijker om te proberen alles te doen, dan om te kiezen wat wel en wat niet. Er is meer moed voor nodig om minder te doen. Eigenlijk is drukte, als vorm van *acedia* (gemakzucht), een van de zeven hoofdzonden. Zoals Ben Hunnicutt het uitlegt waren er in de middeleeuwen twee vormen van gemakzucht: de ene was luiheid, de andere was drukdoenerij. ‘Wat precies het doel is van wat ik doe, weet ik niet, maar ik doe het zo snel als ik kan.’

Druk zijn is vermindering

Al die dingen die je telkens weer van plan bent om te doen, dingen die je leven en je carrière een andere wending kunnen geven, zijn niet de makkelijkste dingen om te doen. Als we moeten kiezen tussen iets wat ons weinig of iets wat ons veel moeite kost, tussen het doornemen van binnengekomen e-mails of het aanpakken van een complex project, kiezen we als het erop aankomt vaker wel dan niet voor het makkelijke, drukke werk. We gaan woest aan het werk en voeren voor onszelf deze drukte aan als excuus voor het nalaten van werk dat meer nadenken vereist. Ons drukke bezig zijn verhult dat we werk aan het uitstellen zijn!

Druk zijn is een merk

Door je omgeving te laten zien hoe druk je het hebt, door waar en wanneer je maar kunt te verkondigen dat je het druk hebt, wil je laten zien hoeveel je waard bent. Ergens diep vanbinnen denken we dat als iedereen maar weet hoe druk we het wel niet hebben, dit onze promotiekansen verhoogt en ons in de ogen van anderen belangrijker doet lijken. Met druk zijn tonen we onze ambitie. Dus zelfs met het klagen over hoe druk je het hebt, werk je aan je eigen merk.

Druk zijn is een verslaving

Elke keer wanneer je je e-mail checkt, komt er een kleine hoeveelheid van het stimulerende dopamine vrij, terwijl het gebruik van een zoekmachine als Google de productie van lichaamseigen opiaatachtige substanties stimuleert.² Wie van ons kent niet de verleiding om in een situatie waarin dit eigenlijk niet hoort, zijn telefoon tevoorschijn te halen voor een dosis sociale media of sms'jes (een behoefte die zich gemiddeld om de 6,5 minuut voordoet)?³

Druk zijn is wat alle anderen zijn

Hoe wij ons gedragen wordt in sterke mate bepaald door de sociale norm, door wat alle anderen doen. Hoeveel mensen ken je die het niet druk hebben? Zelfs als je jezelf ervan overtuigd hebt dat je met reden druk bent, komt een hoop drukte voort uit een onbewuste drang. Je bedrijvigheid is slechts deels je eigen gedrag; voor het overige deel is het kuddegedrag.

Is drukte echt zo slecht?

Drukke duidt op ambitie, zoals ik hierboven al aanstipte. Het is zelfs zo, blijkt uit onderzoek van Ann Burnett, dat we tegen elkaar opbieden met hoe druk we zijn.⁴ Niets is ergerlijker dan als iemand het drukker heeft dan jij. Je kent het wel: je hebt zojuist uit de doeken gedaan hoe uitgeput en overbelast je bent, je hebt omstandig verteld wat er deze week allemaal wel niet van je verwacht werd. En dan overtroeft een ander je volledig! Je voelt je op de een of andere manier de mindere. Het lijkt erop alsof we druk willen zijn (of in ieder geval als zodanig willen overkomen).

Als we naar drukte streven, als we erover opscheppen hoe druk we zijn, zal het toch wel wat meevallen hoe slecht drukte voor ons is? Nou nee, dat valt niet mee.

Allostatische overbelasting

Stress is, op zich, niet slecht voor ons. Maar het gevoel overbelast te zijn zet veel mensen aan om juist nog meer van zichzelf te eisen. Om alles wat we moeten doen ook te kunnen doen, voeden we onszelf met stress (en cafeïne). We zetten onszelf steeds meer onder druk om maar geen enkele bal uit de lucht te laten vallen. We nemen zelden een pauze, we nemen zelden de tijd om weer op adem te komen. We blijven onszelf alleen maar opjagen. Volgens cijfers van de National Science Foundation is er vanaf 1972 sprake van een gestage stijging

van het percentage mensen, zowel mannen als vrouwen, dat zich 'altijd' gehaast voelt.⁵

Het is ook niet zo dat stress of inspanning in een specifieke mate slecht voor ons is. Stress is slecht als die voortdurend aanwezig is. Het menselijk lichaam is er niet op berekend altijd 'aan' te staan, altijd maar druk te zijn. Ons lichaam is erop afgestemd om te schakelen tussen een staat van activiteit en een staat van rust, om ons met een dosis adrenaline op scherp te zetten en ons daarna weer te laten ontspannen.

Maar de drukte die ons voortdrijft is continu aanwezig en wordt niet afgewisseld door perioden van rust en ontspanning. We stomen op volle kracht door en zullen zo nooit boven onszelf uitstijgen. Als we ons lichaam niet de kans geven om te schakelen tussen 'aan' en 'uit', ontzeggen we onszelf de mogelijkheid om bij te komen. Dit leidt tot 'allostatische overbelasting'⁶, oftewel een versnelde slijtage van het lichaam en het brein. In Japan is er een woord voor de gevolgen van extreme drukte: *karoshi*, wat 'dood door te veel werk' betekent. Er is sprake van *karoshi* wanneer chronische vermoeidheid ten gevolge van langdurige en aanhoudende stress bij jonge, gezonde volwassenen tot een beroerte of hartfalen leidt. Door drukte veroorzaakte allostatische overbelasting kan leiden tot een vermindering van denkkraft, tot prestatieverlies, geheugenklachten en tot een verhoogd risico op gezondheidsproblemen: hart- en vaatziekten, een verzwakt immuunsysteem en een voortijdige dood. Vaak zullen de gevolgen minder ingrijpend zijn, maar drukte is gewoonweg niet gezond.

Te veel

Het 'te veel' overheerst. We moeten te veel doen, we krijgen te veel informatie en we staan onder te veel druk. Met de hoeveelheid

nieuws die er vandaag op je afkomt zou je 174 kranten kunnen vullen (vijf keer zoveel als in 1986).⁷ In de tijd die je nodig hebt om deze pagina te lezen, zijn er wereldwijd driehonderd miljoen e-mails verstuurd.⁸ De hoeveelheid videomateriaal die in de afgelopen minuut op YouTube is geplaatst, beslaat een speelduur van in totaal drie dagen.⁹ In de afgelopen tien seconden hebben honderd mensen voor het eerst de mogelijkheden van internet en e-mail ontdekt en, samen met bijna drie miljard anderen, dragen ook zij nu bij aan de informatievervuiling.¹⁰ In 2010 is uit onderzoek gebleken dat deze overdaad aan informatie bedrijven geld kost: de Amerikaanse economie lijdt hierdoor naar schatting jaarlijks een biljoen dollar verlies.¹¹ We leven in een tijdperk waarin computervermogen en internetsnelheid exponentieel toenemen, evenals de hoeveelheid informatie en vermaak. We leven in een wereld waarin we voortdurend blootstaan aan een bombardement van 'ziedende ruis'¹² van grenzeloze informatie, communicatie en keuzes. Deze overdaad prikkelt en verveelt ons, verrijkt en verschaalt ons leven, en verbindt ons in onze toenemende afzondering.

Waar kenniswerkers zich twintig jaar geleden laafden aan een bron van kennis, drinken ze nu uit een openstaande brandslang. Hoe beter de productiemiddelen, hoe meer we produceren. Hoe toegankelijker de communicatiemiddelen, hoe meer we communiceren. Zo leverde een gemiddelde werknemer in 1986 per dag een hoeveelheid woorden af waar je tweeënhalve krantenpagina mee kunt vullen. In 2011 was dit opgelopen tot naar schatting zes complete kranten.¹³ Dat is een tweehonderdvoudige vermeerdering van productie. Elke actie die we ondernemen, elke mail die we versturen, is van invloed op iemand anders. Dus hoe meer wij doen, hoe meer werk wij voor anderen creëren. Deze anderen doen op hun beurt meer, wat betekent dat wij allemaal nog meer en meer moeten doen.

Het 'te veel' zal niet minder worden, maar alleen maar toene-

men. Dat is onvermijdelijk. Jaar na jaar neemt de hoeveelheid elektronische communicatie die je ontvangt toe, word je blootgesteld aan meer informatie en wordt er van je verwacht dat je nog beter op de hoogte bent. Volgend jaar ontvang je nog meer e-mails, dat is zeker. Niemand zal de technologische klok dertig jaar terugzetten en werkgevers zullen niet ineens zeggen: 'Doe maar rustig aan! Werk maar wat minder hard.'

De drie aspecten van drukte

Drukke is niet eenduidig. In de relatie tussen ons en drukte kunnen we drie aspecten onderscheiden. Bij 'drukke als ervaring' gaat het om het voortdurend schakelen tussen de vele taken waar we gelijktijdig mee bezig zijn, om ons gejaag en onze overvolle agenda's waardoor we ons overbelast voelen. Bij 'drukke als successtrategie' gaat het om de inzet van drukke, van nog harder werken, als tactiek om hogerop te komen. 'Drukke als middel tot geluk' ten slotte, is het druk zijn in de verwachting dat dit ons gelukkiger maakt. Elk van deze aspecten kent zijn eigen strategieën en die stel ik een voor een in dit boek ter discussie.

Drukke als ervaring

Drukke is iets wat we ervaren. We voelen ons een groot deel van de dag bestookt en overstelpt. Welke strategie hanteren we om hiermee om te gaan? Velen van ons zoeken de oplossing in tijdmanagement. We denken dat we door effectiever gebruik te maken van onze tijd meer controle over ons eigen leven krijgen. Maar in een wereld waar verwachtingen eindeloos worden opgerekt, leidt tijdmanagement tot nog vollere agenda's. Het inzetten op het managen van onze tijd heeft een drietrapseffect: we worden efficiënter, waardoor we meer werk verzetten, waardoor we het nog drukker krijgen. Onze aandacht versmalt zich en we verliezen de brede blik

die nodig is om de juiste keuzes te maken. Hoe meer ballen je tegelijk in de lucht wilt houden, hoe meer je aandacht verdeeld raakt en hoe minder bevrediging je put uit elk van de dingen die je doet. Tijdmanagement is niet de oplossing maar werkt juist averechts voor wie meer rust, meer effectiviteit en meer geluk nastreeft.

Drukke als successtrategie

De geschiedenis van de mens wordt gekenmerkt door onze gerichtheid op schaarste. Van te weinig willen we altijd meer maken. Of het nu gaat om voedsel, spullen of informatie, we proberen altijd zo veel mogelijk te vergaren. Dit zien we terug op de werkplek. Binnen de landbouw, binnen de industrie en zelfs op kantoor draait het in de grond om 'hoe meer, hoe beter'. De inzet van het spel is 'meer'. We gaan ervan uit dat hoe meer werk we verzetten, hoe succesvoller we zullen zijn. Maar in een wereld die al overvol is, moet er niet nog meer bij. In een wereld waar iedereen het te druk heeft, is aandacht het meest schaarse goed geworden. Om een succesvolle carrière op te bouwen, moet je je niet door de ruis laten leiden, maar moet je zorgen dat je wordt opgemerkt. Het inzetten op nog meer uren werken en een nog grotere productie gaat ten koste van het werk dat nadenken en creativiteit vereist. We zijn werkeuzels geworden. We hebben het te druk om van ons werk op te kijken en ons te richten op de dingen die ertoe doen en waarmee we ons onderscheiden. We moeten niet proberen om meer te doen, maar om minder te doen en dit beter te doen.

Drukke als middel tot geluk

We leven in de veronderstelling dat meer geld, meer status en een grotere populariteit een beter leven betekenen, in de veronderstelling dat we bij het nastreven daarvan ons straffeloos minder hoeven te bekommeren om dat wat echt van belang is, om onze relaties en onze gezondheid. Maar dat is een domme gedachte. Ten

eerste heeft onderzoek uitgewezen dat meer geld, meer status en een grotere populariteit niet tot nauwelijks van invloed zijn op ons welzijn.¹⁴ Ten tweede zijn juist de dingen die we opofferen – relaties, zingeving en gezondheid – de enige dingen die ons echt gelukkig kunnen maken. Ten derde zijn mensen die zich richten op uiterlijkheden als geld, spullen en status, minder gelukkig en minder gezond dan mensen die zich richten op de dingen waar drukte geen tijd en ruimte voor biedt: relaties, persoonlijke groei of het leveren van een bijdrage aan de gemeenschap.¹⁵

Op de verkeerde weg

Wat ik om me heen zie, is dat als tijdmanagement, meer werken en het vergaren van geld, status en populariteit niet het gewenste resultaat opleveren, mensen vaak denken dat ze het niet hard genoeg proberen. Ze zetten nog zwaarder in op tijdmanagement en op efficiëntiebevorderende technologieën. Ze dwingen zichzelf om nog harder, nog meer en nog langer te werken. Ze streven steeds wanhopiger de lege genoegens van materieel bezit na. We kunnen teleurgesteld zijn, maar in tegenstelling tot de klimmers op de Everest mogen we ons beoordelingsvermogen hierdoor niet laten vertroebelen. We zullen de veranderde wereld met een andere strategie tegemoet moeten treden.