

De mens als grens

Geschrapd hoofdstuk DHO-5

De Workaholic Test

Dom zijn en werk hebben: dat is geluk.

Gottfried Benn

'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrapd. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapd hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

We hebben zojuist gezien wat er gebeurt als kleine groepen groeien tot (hele) grote groepen, als het instituut institutionaliseert en wat voor morele en ethische problemen dat potentieel veroorzaakt voor zowel leider als volger. Hoe wapen je je tegen de machtige dynamiek van de grote groep? Hoe voorkom je dat je zelf institutionaliseert, er geestelijk en lichamelijk onder lijdt en er vervolgens aan onderdoor gaat?

Voorkomen is beter dan genezen, zo zegt ons het aloude adagium. Dat is zo. Maar om iets te kunnen voorkomen moeten we het eerst herkennen, erkennen en bekennen. Merken dat je overbelast aan het raken bent door je werk is niet zo vanzelfsprekend als je denkt. Een mens kan veel hebben en we kunnen onszelf heel lang voor de gek houden. Het komt maar zelden voor dat je op je werk flauwvalt of dood neervalt, al zal dat laatste ongetwijfeld wel eens voorgekomen zijn. Hoge bloeddruk en een hoog cholesterolgehalte zijn bijvoorbeeld notoire klassieke sluipmoordenaars; je voelt er helemaal niets van, maar op de langere termijn kan het leiden tot serieuze gezondheidsproblemen zoals hartaanvallen en beroertes.

Stress is een mechaniek dat we hebben overgehouden aan onze tijd als jagers-verzamelaars. Toen we nog in kleine groepen over de savannen zwierven om ons kostje bij elkaar te scharrelen, konden we op elk moment door een roofdier worden aangevallen. Het was eten of gegeten worden. Daar zijn we heel alert van geworden en dat verklaart waarom we de neiging hebben voortdurend op de afwijking van iets of iemand te letten. Het is een van de oorzaken van klaaggedrag, maar deze alertheid en de bijbehorende stressreactie hebben ook een hele duidelijke functie: overleven. Als er plotseling een leeuw door het ruisende riet op je afstormt, is het niet zo nuttig om (letterlijk) stil te blijven staan bij de enorme variatie aan rietsoorten die de natuur rijk is. Ook is het wellicht onverstandig om je op dat moment af te vragen hoe hoog de zon staat ('hoe laat zou het zijn?') en of je het vuur wel hebt uitgedaan bij je grot. Want die leeuw volgt ook zijn door evolutie opgelegde programmering: hij zet zijn hoektanden in je nekervels, sleept je terug in het riet, scheurt je aan stukken en vreet je op. Je kunt dan je genen niet meer doorgeven aan de volgende generatie en daarmee ben je evolutionair-biologisch gezien nutteloos geworden. Het enige dat telt voor je DNA is dat jij als verpakking zodanig heel blijft dat je je succesvol kunt blijven voortplanten.

Vechten of vluchten

In het geval van een aanval door een levensgevaarlijk roofdier heb je feitelijk twee keuzes: vechten of vluchten (*fight or flight*). Er is ook een derde keuze: als verlamd blijven staan (*freeze*) en die komt wel degelijk voor in rampsituaties (zoek maar eens op wat er gebeurde toen de *Herald of Free Enterprise* op 6 maart 1987 verging, of wat er gebeurde tijdens die vreselijke cafébrand in Volendam in 2001), maar daar word je niet bepaald oud mee. Kies je voor vechten, dan betekent dat vervolgens dat je beslagen ten ijs moet komen. Je staat daar tenslotte lekker kwetsbaar te zijn in je lendendoekje, met je pijl en boog en misschien zelfs wel een speer. Maar een leeuw heeft tien messen aan zijn voorpoten, acht aan zijn achterpoten en zesentwintig messen in zijn bek. Bovendien weegt hij een paar honderd kilo schoon aan de haak, is hij één bonk spieren en daar kun jij met je, pak hem beet, zeventig iele kilootjes niet veel tegenover zetten. Vluchten moet je, als je kunt, of rennen voor je leven. En daar heeft het proces van miljoenen jaren van evolutie je heel mooi voor uitgerust.

Als je onder een dergelijke bedreiging staat, dan zet je lichaam een aantal autonome functies in werking die je in staat stellen om letterlijk te maken dat je wegkomt. Je raakt strak gefocust, er worden stoffjes vrijgemaakt zoals adrenaline en cortisol, bloeddruk en hartslag gaan omhoog, je spieren worden gespannen, je haren komen rechtop te staan (nou ja, je krijgt kippenvel), je zintuigen worden scherper en je pijngevoeligheid daalt. Dat krijg je er allemaal gratis bij. Je hoeft er niets voor te doen behalve er gehoor aan geven. Als je jezelf vervolgens veilig hebt gesteld, dan hijg je nog een beetje na, terwijl de hartkloppingen in je keel afnemen

en vervolgens kun je weer eens rustig om je heen gaan kijken. Die stress is duidelijk bedoeld voor de heel korte termijn. Het is bedoeld om je razendsnel in veiligheid te brengen en nergens anders voor. Want jouw complete suprasysteem (ook wel bekend als jouw lichaam) staat ineens onder zwaar risico van uitsterven en het moet zich tot het uiterste inspannen om je, als drager van je DNA, veilig te stellen.

In de moderne maatschappij staan we gelukkig niet onder de dagelijkse druk van een mogelijke aanval door een levensgevaarlijk roofdier. Zeg nou zelf, wanneer ben je voor het laatst tijdens het hardlopen, of het uitlaten van de hond in het park, een loslopende leeuw, tijger of jachtluipaard tegengekomen? (Voor wie zijn vinger opsteekt: Oranje leeuwen tellen hier niet mee). Jouw brein is echter miljoenen jaren oud en weet niet beter of je bent nog steeds een jager-verzamelaar die over de savannen zwerft.

Onze ingebakken stressrespons is ongewijzigd aanwezig, maar inmiddels is onze hedendaagse complexe werkomgeving zó drastisch veranderd, dat we door de wisselwerking tussen individuen en de groepsdynamiek van kleine en grote groepen, het risico lopen *voortdurend* te worden blootgesteld aan stressvolle omstandigheden. Het lichaam reageert daarop zoals het zou doen bij een aanval van een roofdier en daardoor blijven je cellen uiteindelijk permanent in de stressstand staan. Maar daar is het veiligheidssysteem helemaal niet voor bedoeld. Er treedt *werkbederf* op: onrust, onzekerheid, angst, spanning, stress, jobtobben en ellendewentelen, met een mogelijke burn-out, een scala aan gerelateerde gezondheidsafwijkingen of zelfs overlijden als ultiem gevolg (Flos, 2012).

Zoiets gebeurt natuurlijk niet van de ene dag op de andere. Het hedendaagse stress-equivalent van een leeuw, tijger of jachtluipaard besluipt je van achteren, beloert je, zet je onder permanente druk, cirkelt om je heen met vlamme ogen, maar het valt je niet aan. Het haalt naar je uit, trekt zich terug, gromt, sist, brult soms, trekt zich weer een beetje terug, maar laat zijn aanwezigheid voortdurend merken en het geeft nooit op. Je kunt er niet aan wennen. Het resultaat is dat je uit balans raakt en je stressniveau opbouwt tot het punt van uitval.

Maar er is hoop! Want er is een manier om het te zien aankomen.

Metten is weten: test jezelf

Laten we eens kijken wat de *Workaholic Test* inhoudt, een test die je online kunt doen op de website van *Het anti-sleurboek* (www.antisleurboek.nl). Het kost je slechts vijf minuten van je kostbare tijd en je kunt er een proces van 'zelfbewaking' mee opzetten. Je ziet dan aankomen wanneer de balans werk/privé uit evenwicht raakt, zodat je tijdig kunt ingrijpen.

De test bestaat uit twee delen, een *balanstest* en een *stresstest*. Het eerste deel bepaalt jouw mate van (on)balans ten opzichte van een bewust voor dit doel gekozen generieke,

standaard werkweek van veertig uur (maandag tot en met vrijdag van negen tot vijf). Het zijn vragen als 'Hoe vaak maak je een werkdag van twaalf uur of meer?' en 'Hoe vaak is het voorgekomen dat je je zomervakantie voor je werk moest uitstellen, verzetten, afbreken of zelfs annuleren?' enzovoorts.

Het tweede deel bestaat uit stellingen, bijvoorbeeld: 'Ik heb de laatste tijd een constant gevoel van onrust, gejaagdheid en rusteloosheid' en 'Ik heb steeds vaker de neiging naar extra middelen te grijpen om me te kunnen ontspannen (roken, alcohol, kalmeringsmiddelen, pijnbestrijders)' enzovoorts. Bij elke stelling heb je vijf keuzes: (1) absoluut mee oneens, (2) grotendeels mee oneens, (3) neutraal, (4) grotendeels mee eens en (5) absoluut mee eens. De bedoeling is om die stellingen zo impulsief en intuïtief mogelijk te beantwoorden. Dus niet te lang nadenken en gewoon op gevoel kiezen. Immers, hoe langer je nadent, hoe groter het risico dat je het antwoord zult rationaliseren, relativiseren of zelfs bagatelliseren. Het resultaat daarvan is dat je steeds meer de neiging zult hebben richting 'neutraal' te bewegen. Reageer dus op je intuïtie en je gevoel van dat moment. Wees vooral zo eerlijk mogelijk, want zelfbedrog (antwoorden geven die toewerken naar een gewénst resultaat) is zo'n beetje het idiootste wat je kun doen. Iedere test is overigens een momentopname en op de langere termijn is de trendlijn tussen de afzonderlijke meetpunten van belang.

De resultaten van beide testen worden als een *Workaholic Score* op een schaal van 0 tot 10 geplaatst (de *Persoonlijke schaal van Richter*) en je krijgt dat kant en klaar op een pdf gepresenteerd, met de *bulls-eye* ergens in een van de vier zones: groen, oranje, rood of bloedrood. In dit geval geldt echter: hoe hoger het cijfer, hoe slechter het resultaat. De twee delen van de *Workaholic Test* staan in een bepaalde relatie tot elkaar, maar het is geen lineair verband. Er zit een gewiekste formule achter om de relatie (on)balans/stress op een correcte manier vast te leggen. Laat me je dat uitleggen met een voorbeeld van twee personen met een totaal verschillende werkethiek: Peter en Petra.

Peter heeft een totale onbalans in zijn werk. Hij maakt regelmatig dagen van twaalf uur, is altijd druk-druk-druk, is voortdurend met zijn smartphone, tablet en laptop in de weer, werkt door in de weekends en zit vaak op zondagavond nog hele ladingen zakelijke e-mails te verstouwen. Op vakantie gaat het werk aan het zwembad en op het terras gewoon door en er is geen moment dat hij *niet* met werk bezig is. Als het gaat om (on)balans scoort hij dus een 9. Peter is dus zwaar ongebalanceerd ten opzichte van de geijkte werkweek van veertig uur. *Maar hij heeft er totaal geen last van en gaat fluitend door het leven!* Sterker nog, het bijwerken van zijn e-mails op zondagavond, met een cappuccino erbij, werkt voor hem zelfs ontspannend, want dan kan hij zich op maandag op andere zaken concentreren. Voor wat betreft stress scoort hij een 1. Lineair beredeneerd is de score dus $(9+1=10)/2 = 5$.

Petra daarentegen gaat om precies acht uur met de fiets naar het werk (half uurtje fietsen), begint om exact half negen aan haar dagtaken en fietst aan het einde van de werkdag

op de kop af om vier uur weer naar huis. Ze werkt nooit over, moet er niet aan denken om ook maar één minuut te besteden aan werk in de avonden en weekends en heeft nooit vrije dagen over aan het einde van het jaar. Ze neemt altijd netjes drie keer per dag pauze en gaat tijdens de lunch, als het even kan, naar buiten voor een wandeling in het groen. Als het gaat om (on)balans scoort ze dus een 1. Ze is super-gebalanceerd. *Maar als er ook maar iets misgaat, dan schiet ze meteen helemaal in de stress!* Als haar baas vraagt of ze even wat langer wil doorwerken of op zaterdag terug wil komen, begint ze te trillen en met haar ogen te knipperen. Als de lunch door extra werk moet worden overgeslagen, heeft ze daar de hele verdere dag last van. Als het dan ook nog waait en regent tijdens de rit naar huis, moet ze op de bank uren gaan liggen bijkomen. Voor wat betreft stress scoort ze dus een 9. Lineair beredeneerd is de score $(1+9=10)/2 = 5$.

Een computer zou nu constateren dat dit twee exact dezelfde persoonlijkheden zijn. Maar Peter en Petra kunnen bijna niet meer van elkaar verschillen! Want ongebalanceerd zijn zegt op zichzelf helemaal niets. Het is de hoeveelheid stress die je ervan krijgt en de tijd dat je aan die stress wordt blootgesteld, die daadwerkelijk het geluk en de gezondheid van een mens op de lange termijn bepaalt. Volgens de hiervoor genoemde formule scoort Peter een 3,2 en Petra een 9,1. Daarmee zit Peter net over de groene grens in het oranje (een beetje minder onbalans kan nooit kwaad) en Petra diep in het bloedrood (zij zal echt wat aan die stress-triggers moeten gaan doen).

Het zal duidelijk zijn dat een incidentele meting nog helemaal niet zoveel zegt. Stress is altijd een combinatie van zakelijk en privé, van 'pressie maal tijd'. Het is heel normaal om af en toe wat meer stress te hebben, als je op je werk bijvoorbeeld midden in een reorganisatie zit en thuis midden in een verhuizing. Chaos, toeval, pech en ongeluk bepalen het leven en soms vallen gebeurtenissen op een ongelukkige manier samen. Zie de eerste meting dus als een nulmeting, als je eerste referentiepunt. Zet een datum op het printje van je *Workaholic Score* en doe de test na drie maanden nog eens. Zo kun je zien waar de *bulls-eye* heen beweegt. Bedenk wel: in een gezonde werk-privé-balans moet je gemiddeld groen scoren, zo rond score 2. Af en toe even dippen in het oranje is helemaal niet erg, maar het is zaak om de rode en bloedrode zone zoveel mogelijk te vermijden.

Waarom is het belangrijk om deze test vier keer per jaar te doen? Op de eerste plaats: als je de test eerlijk, impulsief en intuïtief doet, dan zul je een potentiële overbelasting eerder zien aankomen dan je het zelf aanvoelt. Het is dus een waarschuwingssysteem voor je eigen welzijn en welbevinden. Voorkomen is beter dan genezen en zo kun je op tijd gas terugnemen en je manier van werken veranderen, in plaats van de scherven van een burn-out (of erger) te moeten oprapen. Op de tweede plaats: het kost je nauwelijks tijd. Als je te druk bent en geen tijd hebt om vijf minuten aan deze test te besteden, dan is het juist een test voor jou! Maar er is meer en dat kan ik het beste uitleggen aan de hand van een tweetal metaforen.

De zone des Doods en het zuurstofmasker

Als je serieus gaat bergbeklimmen maak je al snel kennis met *de zone des Doods*. Boven de 8000 meter is de atmosferische druk namelijk nog maar zo'n dertig procent van die op zeeniveau. Dat betekent dat er ook maar ongeveer dertig procent zuurstof in de lucht zit en daarin kan een mens niet overleven. Met iedere ademtocht ga je dan een beetje meer dood en dat is de reden dat de dappere bergbeklimmers van de 8849 meter hoge Mount Everest, al dan niet met additionele zuurstof, zo kort mogelijk in die zone vertoeven. Zo snel mogelijk naar de top en zo snel mogelijk weer naar beneden om te herstellen, is het devies. Die metafoor gebruik ik voor de bloedrode zone in de *Workaholic Score*. Het is niet erg om er door omstandigheden even te verblijven, maar hoe langer het duurt, hoe groter de kans op uitval of erger. Sommigen van ons kunnen er jaren verblijven, anderen vallen al na korte tijd om, maar iedereen heeft zijn breekpunt en het is altijd ongezond. Blijf dus vooral weg van de rode en bloedrode burn-out-zones en bescherm jezelf.

De tweede metafoor gaat ook de hoogte in maar dan met een vliegtuig. De basisinstructies die je aan boord voor vertrek krijgt bij (inter)continentaal vliegen, gaan over de positie van de nooduitgangen, maar ook over de werking van de zuurstofmaskers. Als de atmosferische druk in de cabine wegvalt, dan vallen die zuurstofmaskers uit het plafond en die moet je zo snel mogelijk omdoen. Op een vlieghoogte van tien kilometer raak je zonder zuurstof namelijk al binnen tien of twintig seconden bewusteloos. Dat is de reden waarom piloten, nadat ze hun eigen zuurstofmaskers hebben opgezet, in zo'n geval onmiddellijk de daling zullen inzetten om zo snel mogelijk de normale cabinedruk te herstellen.

De instructie die je krijgt behelst niet alleen hoe die krenge werken, maar vooral dat je, als je bijvoorbeeld met een kind reist, éérst het masker bij jezelf moet aanbrengen en dan pas bij je kind. Dat is counter-intuïtief, maar het kan jullie beide levens redden. Als het jou namelijk, zonder masker, niet lukt om het masker bij je kind om te doen – er is grote paniek, het vliegtuig schudt en schokt, de turbines gieren, de *overhead bins* gaan open en bagage valt op het gangpad, er is gegil, gevloek en geschreeuw, je zit met die elastiekjes te pielen en probeer dan maar eens rustig te blijven – loop je grote kans snel bewusteloos te raken en dan is je kind ook kansloos. *Zorg dus eerst voor jezelf voordat je voor iemand anders zorgt.*

En dat is hier dan ook het advies, vormgegeven als een drietal kritische open vragen:

– *Als je door de eigenschappen van jouw grote groep toenemende werkdruk ervaart die jouw kleine groepen binnendringt en jouw welbevinden als individu aantast, door een groeiende onbalans en meer stress, hoe kun jij dan anderen helpen om beter met die omstandigheden om te gaan?*

- *Als je leidinggevende bent en je bent chronisch overbelast en je loopt op je laatste benen, hoe kun je je collega's, medewerkers en teamgenoten dan helpen om weerstand te bieden aan die drukte en eens wat minder te klagen en wat meer in oplossingen te denken?*
- *Als jouw welzijn en welbevinden onder druk staan als gevolg van de niet-aflatende werkdruk, hoe kun je dan zorgen voor het welzijn en welbevinden van anderen?*

Nu je de context van *De Workaholic Test* kent zul je vast herkennen dat het alle drie retorische vragen zijn.

We hebben tot nu toe gezien hoe het individu zich gedraagt, hoe de kleine groepen zich gedragen en hoe de grote groep zich gedraagt: als jagers-verzamelaars en als sociale groepsprimaten. *Das Gesamtergebnis* voor mens, groep en gedrag is ingrijpend en de grote groep heeft op haar beurt enorme impact op samenleving en suprasysteem. We lopen daarbij voortdurend tegen grenzen aan, zowel zakelijk als privé. Om het leven in het algemeen en de balans werk/privé in het bijzonder meer draaglijk te maken, moeten we begrijpen waar die mysterieuze en hardnekkige grens, *de samenwerkingsbarrière*, vandaan komt. Pas dan kunnen we pogingen gaan wagen haar te doorbreken. Maar voordat we zover zijn gaan we eerst eens kijken naar wat ik precies bedoel met *organisatorische volwassenheid*, hoe dit concept in relatie staat tot onze hard skills en soft skills en waarom deze twee op gespannen voet met elkaar staan.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl