

KAREL LAMOTE

GORILLA'S OP
DE
WERKVLOER

22 MISVERSTANDEN OVER WERKEN



INHOUD

Inleiding	7
1 Lang werken is niet hard werken	11
2 Laat werken is niet hard werken	17
3 Vergader goed of niet	23
4 Ziek werken is niet hard werken	31
5 Hoezo flexibel?	37
6 We zoeken geen M/V met talent	45
7 Géén kans op een eerste indruk	51
8 Wees toch maar beter niet jezelf	57
9 Vragen om weinig te weten	65
10 Meer vragen om minder te weten	71
11 Nog meer zinloze vragen	79
12 De onzin van tweede meningen	85
13 Zelden loon naar werken	91
14 Oneerlijke feedback	95
15 Loyaliteit is niet wat het lijkt	101
16 Tegen álle discriminatie	105
17 Introversie boven!	111
18 Investeren in mensen?	117
19 Impulsief én onzeker	123
20 Nieuw is niet altijd beter	127
21 Devaluatie	135
22 Geluk en toeval bestaan wél	141
Conclusies	147
Eindnoten	153



INLEIDING

Stel je voor dat je, bij wijze van experiment, gevraagd wordt om bij het bekijken van een filmpje het aantal passes te tellen van een groep basketbalspelers. Aandachtig volg je de bal en begin je te tellen. Gemakkelijk is dat niet, want de spelers lopen kriskras door elkaar. Na een minuut of twee stopt het filmpje. Vijftien waren het er – helemaal correct! Maar dan krijg je te horen dat die spelers en passes er slechts waren om je af te leiden. Terwijl je je concentreerde op je taak zag je niet dat er iemand in een gorillapak tussen de spelers wandelde. Je frons je wenkbrauwen. Je hield het hele speelveld toch nauwlettend in de gaten. Pas als ze je het filmpje opnieuw laten zien, zie je de gorilla, die je op de koop toe nog eens uitdaagde door zichzelf op de borst te kloppen, midden in je gezichtsveld.

Dit is een korte omschrijving van het experiment dat de psychologen Christopher Chabris en Daniel Simons in de jaren negentig uitvoerden aan de universiteit van Harvard, om aan te tonen hoe selectief onze waarnemingen zijn. Ze schreven er later ook een geweldig interessant boek over (*De Onzichtbare Gorilla*). Dat het experiment ogen opent, is duidelijk, maar de impact reikt nog een stuk verder. Want het is namelijk zo dat als je de gorilla hebt gezien, je hem nooit meer *niet* kunt zien. En hoe meer je naar het filmpje kijkt, hoe minder je je kunt voorstellen dat je die gorilla niet hebt gezien. Zo is het bij mij ook gegaan, maar dan op de werkvloer. Sinds ik me bewust ben van de talloze denkfouten, illusies en misverstanden als het over human resources en people management gaat, kan ik ze niet meer ‘niet zien’. Of het nu gaat over werving en selectie, tevredenheid van medewerkers, loonbeleid, leidinggeven, coaching, competentie management of arbeidsethos, geen enkel domein is veilig voor de binnenwegen die



onze hersenen nemen om tot – helaas foute – conclusies te komen. Als je weet hoe die processen echt in elkaar steken, kijk je verbaasd toe hoe ook topmanagers de gorilla niet voorbij zien lopen. Meer nog, als je werkt onder een manager die de gorilla niet ziet, dan kun je maar beter doen alsof je de gorilla ook niet hebt gezien of alvast ander werk gaan zoeken.

Als leidinggevende of hr-professional willen we met het oog op duurzaam succes voor de organisatie maar al te graag greep krijgen op wat zich afspeelt op de werkvloer en als werknemer of sollicitant willen we al even graag de sleutel vinden naar professioneel geluk. Daartoe kunnen we ons beroepen op een overvloed aan managementliteratuur, publicaties en websites die het beste met ons voor hebben, of in het geval van de websites toch zeker ook met hun adverteerders. Opleidingen, informatiesessies en veredelde zelfhulpgroepen beloven deelnemers uit beide spectra van de arbeidsmarkt juist dat ene voordeel dat hen zal helpen om de andere kant te snel af te zijn. Het mag dan wel in ieders publiekelijke bedoelingen liggen om naar compromissen en win-wintoestanden te streven, in de realiteit krijgen we vanuit onze eigen invalshoek toch graag de bovenhand. Dan is de stap naar een leugentje om bestwil dat we onszelf of anderen vertellen, snel gezet. Het is dus niet altijd duidelijk welk van de fenomenen die ik in dit boek beschrijf zich voordoen vanuit onwetendheid en welke minstens een tikkeltje bewuste oneerlijkheid in zich dragen. Hebben we te weinig oog voor foute percepties over wat zich afspeelt op de werkvloer? Willen we er geen oog voor hebben? Houden we ze bewust in stand als ze in ons voordeel zijn of hebben we ze lijdzaam leren ondergaan?

Op een moment dat topics als work-lifebalans, arbeidstijd, discriminatie, rechten van sollicitanten en werknemers enzovoort, deel uitmaken van een constant debat tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en op het politieke strijdtoneel, moet dit boek ogen openen voor alle deelnemers aan de arbeidsmarkt.

Het was niet alleen voor mij tijd om dit boek te schrijven – scepticisme en een punkrockmentaliteit laten zich nu eenmaal niet eindeloos be-

teugelen door het bedrijfsleven, het is ook binnen de huidige sfeer van economische onzekerheid, stakingen, werknemersontevredenheid en polarisatie absoluut tijd dat het er komt. Er is behoefte aan eerlijke beschouwingen, zonder verborgen agenda's. Er is behoefte aan meer onafhankelijke duidingen, want van te nabij zie je vaak niet wat er écht gebeurt. Het is tijd om wakker te worden en met een klare geest en gezond verstand de gorilla's op de werkvloer te vatten en ze opnieuw naar de jungle te verbannen.

Voor managers moet dit boek inzicht brengen in hoe ze hun hr-beleid en leiderschap écht kunnen optimaliseren. Hr-professionals houd ik met dit boek een spiegel voor. Werknemers kunnen er dan weer moed uit putten. Als zij de gorilla zien en hun manager niet, dan weten ze ten minste dat ze niet alleen zijn. Voor mensen die ander werk zoeken, moet dit boek helpen selectieprocessen te doorzien. En voor academici en studenten kan het inspiratie bieden voor verder onderzoek. Het uiteindelijke doel moet zijn te komen tot werkomgevingen zonder denkfouten en illusies, een benadering van hr- en people management op een volkomen transparante en eerlijke manier. Dan pas zullen de verschillende rollen van hr als strategisch partner, administratief expert, veranderingsfacilitator en werknemerskampioen helemaal met elkaar in harmonie zijn¹ en zal people management bereiken wat het beoogt, namelijk tevreden werknemers én tevreden werkgevers. Want als mensen de essentie uitmaken van een organisatie, dan verdienen ze een beleid dat niet gestoeld is op illusies bij bazen, rekruteerders en collega's. Illusies waarmee ze moeten leren leven, willen ze hun werk niet op het spel zetten. De hele werkvloer kan een pak intelligenter, een pak goedkoper voor werkgevers en met een pak meer respect voor werknemers.

Wat volgt zijn 22 hr- en people-management-topics die het voorwerp zijn van heel wat denkfouten, foute percepties en misverstanden. De dominoblokjes staan al veel te lang opgesteld. Laat dit boek het tikje zijn dat ze nodig hebben.



1

**LANG WERKEN
IS NIET HARD WERKEN**



Het lijkt soms zo unfair. Iedereen die vanuit zijn kantoor uitzicht heeft op een drukke straat in een drukke stad vraagt zich wel eens af of de honderden mensen die krioelen door de straten niet aan het werk zouden moeten zijn. Maar omdat we zelf ook geregeld door die straten wandelen op momenten dat anderen werken, bedenken we al snel dat ieder zijn eigen leven leidt, met eigen uurroosters, dagindelingen, afspraken en prioriteiten.

Uiteraard hebben we er geen probleem mee dat onze buurman na de middag stopt met werken, als we weten dat hij de vroege shift deed in een fabriek. We stellen ons dan graag even voor hoe we ons eigen leven zouden invullen als we zelf in een ploegensysteem zouden werken, met veel vrije tijd in de voor- of namiddag. Al dan niet komen we tot de vaststelling dat een vroege ploeg niets voor ons zou zijn. We bewonderen onze buurman voor zijn discipline om 's morgens onmenselijk vroeg op te staan, terwijl wij ons op dat moment nog eens lekker omdraaien in bed.

Benijden we allemaal soms niet onze vrienden in het onderwijs die steeds vakantie lijken te hebben? En wat te denken van collega's die telkens stipt om vijf uur de boeken dichtslaan, hun jas pakken en vertrekken? Wij werken zelf immers altijd minstens even lang en toch worden we niet méér betaald of geapprecieerd. Bovendien werken we ook efficiënter dan die andere collega – waarom doet hij toch zoveel langer over dezelfde taken?

WE TRAPPEN ER (BIJNA) ALLEMAAL IN

De oorzaak van deze vragen en frustraties ligt in de diepewortelde perceptie in het bedrijfsleven dat lang werken ook hard werken is. Deze denkfout komt vooral voor in werkomgevingen die voornamelijk bestaan uit kantoorpersoneel waarvan de overuren niet vergoed of gecompenseerd worden, maar ze kan ook een arbeidersomgeving sluimerend verzieken.

Onder medewerkers met meer uitvoerende functies en vaste uren wordt er minder onderscheid gemaakt tussen harde en minder harde werkers. Hard werken betekent in die context op tijd naar het werk komen en beantwoorden aan verwachtingen die meestal ook meetbaar zijn: quota, productiecijfers, aantal verwerkte dossiers. Wie niet aan de verwachtingen voldoet of mee kan in het tempo van de andere medewerkers, gaat eruit. Arbeiders hebben in een dergelijk systeem veel minder de mogelijkheid om te tonen dat hun motivatie groter is dan die van de anderen. Ze tonen hun competenties tijdens het werk zelf en als de machines stoppen, kunnen ze, zelfs als ze dat zouden willen, niet meer bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Wat eventueel nog wel kan en wat ook gebeurt, is dat ze zich toch extra in de kijker willen spelen door bijvoorbeeld vroeger naar het werk te komen en iedereen vrolijk te begroeten, alvast koffie te zetten en 's avonds wat langer te blijven om spontaan de kleedkamers op orde te brengen. Negatieve effecten zijn er zelden. De medewerker in kwestie wordt bedankt door zijn collega's en het komt zelfs voor dat men na een tijdje spontaan om beurten koffiezet of opruimt. Wordt hij hiervoor niet geapprecieerd of staan de collega's en bazen onverschillig tegenover zijn inzet, dan is de kans groot dat hij zich stelselmatig aanpast aan wat gangbaar is. Hij zal alleen nog het strikt noodzakelijke doen, ook al zal dat hem zelf niet bepaald gelukkiger maken.

Idealiter merkt de werkgever dit op en geeft hij een schouderklopje zonder dit mee te laten spelen in de algemene beoordeling van het werk van de werknemer. Zo wordt aangenaam gedrag beloond, maar leidt dat niet tot jaloezie van de anderen. De werkgever kan bijvoorbeeld zelf de hint geven om beurtelings kleine taken uit te voeren, zeker ook omdat dit soort taken slechts door één iemand van het team kan worden uitgevoerd en iedereen de kans moet krijgen op een schouderklopje. Zo ontstaat er ook geen kliek van 'werkers' versus 'luietiken'. Een dergelijke aanpak staat gelijk aan teambuilding op de werkvloer waarbij iedereen wint.

Bij kantoorpersoneel ligt het veelal een stuk anders. In een omgeving van stafmedewerkers, middenkaders en kaderleden, is productiviteit



veel minder meetbaar aan de hand van de output. Resultaten mogen dan wel in de lijn van de verwachtingen liggen, evenzeer is het bij ons ingebakken dat we ook de input willen zien. Aangezien we bij intellectueel werk niet altijd effectief kunnen nagaan hoe die input er precies uitziet, moeten onze hersenen binnenwegen nemen. Als we ervan uitgaan dat een gemotiveerde medewerker op het werk constant input levert, dan concluderen we (onterecht, dat kan ik alvast meegeven) dat lang input leveren, ook véél input leveren zal zijn, ook als er weinig output is. Weinig output ondanks langdurige input kan die illusie zelfs versterken. Dan denken we dat er superhard gezwoged wordt om een bepaald probleem op te lossen. Idem voor een belangrijke crisis op het werk; die zal pas zo gepercipieerd worden als er veel en lang werken mee gepaard gaat. De zwoegende medewerker baadt zich dan veelal ook in een vorm van zelfmedelijden door af en toe eens aan de collega's te zeggen hoeveel werk hij heeft en hoeveel uren hij deze week al heeft gewerkt. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn en kan het gaan om goedbedoelde flexibiliteit, maar even vaak gaat het om een gedrag dat zich structureel voordoet. In tegenstelling tot de kleinschalige effecten uit ons arbeidersvoorbeeld, heeft de situatie bij kantoorpersoneel potentieel veel grotere en rampzalige gevolgen.

WAT JE AANDACHT GEEFT, GROEIT

Oorzaak en gevolg. Laten we aannemen dat overuren niet betaald of gecompenseerd worden. Als de baas wil dat een probleem flexibel wordt aangepakt, dan kan hij niet anders dan schouderklopjes geven om de medewerkers die zich flexibel opstellen te belonen. Uiteraard is daar niks mis mee, maar het is wel opletten. Het moet duidelijk zijn dat het schouderklopje gegeven wordt voor de output en niet voor de input. Daar loopt het echter vaak verkeerd. Onderweg worden er te veel schouderklopjes gegeven en als de output er is, beschouwt men dat als vanzelfsprekend of wordt er nog een laatste schouderklopje gegeven als appreciatie voor het harde werk en minder voor het resultaat.

De gevolgen hiervan zijn groot en zijn meestal al jarenlang geworteld in een organisatiecultuur. Laten we even ontleden wat er gebeurt. Een

bekend gezegde als het over motivatie gaat, is dat ‘wat je aandacht geeft, groeit’.² Als we dus willen dat een medewerker zijn werk blijft doen en nog verder groeit in wat hij doet, dan zullen we hem positief willen bevestigen en aanmoedigen om zijn project tot een goed einde te brengen. Aanvankelijk zal de flexibele medewerker zich beloond voelen door een schouderklopje en natuurlijk wil hij graag opnieuw schouderklopjes. Na verloop van tijd zal hij echter ook merken dat zijn dagelijkse taken, hoe perfect hij ze ook uitvoert, door zijn baas als vanzelfsprekend worden beschouwd. Wil hij dus meer schouderklopjes, dan moet hij projecten aannemen waarvoor hij misschien wel minder geschikt is, waardoor hij er langer aan kan werken en waar hij zich ondertussen ook meer mee in de kijker speelt. Die projecten zijn natuurlijk niet onuitputtelijk en al snel heeft hij door dat hij alleen voor het proces gecompimenteerd wordt en niet voor het resultaat of voor het perfect uitvoeren van zijn dagelijkse taken. Zijn schouderklopjes kan hij dus het best maximaliseren door trager (en bijgevolg langer) te werken en ondertussen te herhalen hoe zwaar zijn taken zijn.

De gevolgen reiken bovendien verder dan alleen maar die medewerker. Andere medewerkers zien hoe er schouderklopjes uitgedeeld worden en willen een deel van de koek. Ze maken een eigen analyse van wat nodig is om dezelfde appreciatie te krijgen als hun hardwerkende collega. Opnieuw zijn er een aantal mogelijkheden. Het is mogelijk dat bepaalde medewerkers daadwerkelijk harder gaan werken. Zij zullen hetzelfde proces doormaken als hun collega. Ze zullen zeker schouderklopjes krijgen, maar ook bij hen zal het resultaat na enige tijd weggeduwd worden door het proces. Even goed is het echter mogelijk dat bepaalde collega’s meteen zien dat het proces belangrijker is dan het resultaat en ze zullen meteen al vervallen in het gedrag dat bij de perceptie van lang en hard werken hoort. Het komt voor dat oudgedienden jongere collega’s op de man af inlichten over hoe je je het beste binnen de organisatie kunt gedragen en dat ze zelfs nieuwe collega’s terugfluiten als die te snel en efficiënt werken.

Hoe de individuele medewerkers bij het punt komen dat ze volledig zijn geïntegreerd in het systeem en hoe snel ze dat doen, daar is moei-



lijk vat op te krijgen. De perceptie van het management is dat de organisatie gedragen wordt door gemotiveerde harde werkers, terwijl er in werkelijkheid handenvol geld uit de organisatie stroomt door inefficiëntie en lage productiviteit omdat de 'harde' werkers uiteindelijk vooral lang aan hun taken werken. Het gevolg is dat goede medewerkers vertrekken en de andere achterblijven. Die hebben er alle belang bij om zo veel mogelijk te blijven uitstralen dat ze harde werkers zijn, zelfs al moeten ze daarvoor al hun geloofwaardigheid in de strijd gooien om de echte efficiënte werkers buitenspel te zetten.

FOCUS BETER OP HET RESULTAAT

Nochtans is het ooit anders geweest. Tijdens onze studententijd, zowel in de middelbare school als toen we verder studeerden, werd efficiëntie wel beloofd. Of eerder, er werd naar het resultaat gekeken en de weg ernaartoe maakte veel minder uit (al merken we de laatste twintig jaar dat er meer wordt gewerkt volgens een Amerikaans systeem, met meer participatie van de studenten en een permanente evaluatie gedurende het jaar). Als student waren we stiekem jaloers op medestudenten die goede resultaten haalden en er weinig voor moesten doen, terwijl in het zakenleven argwanend wordt gekeken naar iemand die een hoge functie heeft maar elke dag zijn kinderen naar school brengt en ze ook nog ophaalt. Omgekeerd zagen we toen een student die tijdens de examenperiode een hele nacht moest blokken niet per se als een goede student. Ook bij studenten heersen er echter foute percepties. Zo werken mensen die 'weinig doen' vaak gedisciplineerder en doen ze uiteindelijk meer dan de studenten die de laatste dagen voor de examens nachtenlang doorwerken. Maar dat staat los van het feit dat dit alles voor een student niet uitmaakt. Op het einde ben je geslaagd of niet; en wie niet geslaagd is, valt af, hoezeer je je ook hebt ingezet.

Lang werken is dus niet noodzakelijk ook hard werken, al wordt het wel veel zo gezien omdat een lang proces geloofwaardigheid geeft aan het werk dat we verzetten. Échte topmanagers kijken verder.

2

**LAAT WERKEN
IS NIET HARD WERKEN**

Uit eigen vaststellingen en uit gesprekken met werknemers en werkgevers blijkt ook nog een andere foute perceptie over hard werken, namelijk dat werknemers die 's avonds laat doorwerken als hardere werkers worden gepercipieerd dan hun collega's die 's morgens vroeger beginnen. Zelf een ochtendmens, ergert het vaststellen van deze denkfout op de werkvloer me keer op keer.

OVER GROEPSDRUK EN WERKDRUK

18



Stel je een organisatie voor met een zeer grote vrijheid met betrekking tot uurroosters. Werknemers kiezen een vast uurrooster en moeten zich daarbij alleen houden aan een regime van 7,6 uur per dag en een totaal van 38 uur per week. Verder kunnen ze in principe vrij bepalen hoe laat ze het werk beginnen en wanneer ze eindigen, zolang ze hun totaal aantal uren maar maken. Als adjunct van de administratief directeur in een ziekenhuis heb ik zelf nog in een dergelijke organisatie gewerkt en dat leek me aanvankelijk fantastisch, tot ik zag hoe het er werkelijk aan toeging. Op alle niveaus binnen de organisatie zorgde die aanpak voor wrevel. Het lager kantoorpersoneel maakte het meest gebruik van de vrijheid om hun werkuren te kiezen. In functie van de afdeling en de behoeften van de medewerkers werden er door de afdelingshoofden uurroosters opgesteld die met zoveel mogelijk factoren rekening hielden. Zo had je inderdaad medewerkers die 's morgens om 7u30 begonnen, 's middags een half uur pauze namen en er dan in de namiddag om 15u36 mee ophielden. Anderzijds had je er ook die om 8u30 begonnen, een uur middagpauze namen en dan bijgevolg pas om 17u06 het werk verlieten.

Ook al gaat het om hetzelfde aantal uren, het spreekt bijna voor zich dat medewerkers in het tweede systeem toch wat afgunstig waren op de medewerkers in het eerste systeem. Die konden immers telkens vroeger naar huis. Ernstige problemen bleven uit, maar als er eens iets niet goed zat in het team, stak jaloezie snel de kop op.

Een tweede neveneffect van deze regeling legt echter de link met de grotere onjuiste perceptie over begin- en einduren op hogere niveaus.

Het kantoorpersoneel dat volgens zijn uurroosters vroeger begon en vroeger stopte, maakte meer overuren dan de andere medewerkers. De oorzaak was dat ze steeds geneigd waren te blijven om aan de werkdruk van het team te voldoen. Die kwam echter pas later – naarmate er meer medewerkers aanwezig waren – op gang en piekte op het moment dat ze volgens hun uurrooster zouden moeten vertrekken. Niet dat de andere medewerkers het werk niet zouden aankunnen zonder hen, want zij zouden dit kunnen spreiden tot het einde van hun shift, maar de medewerkers die vertrokken, voelden zich toch te schuldig om met een glimlach de afdeling te verlaten, terwijl de anderen nog druk aan het werk waren. Die gaven hen bovendien steeds het gevoel dat ze minder harde werkers waren door een aantal keer flink te zuchten als ze vertrokken en hen – zo opgeslorpt door hun werk – amper aandacht te schenken.

MAAK PROMOTIE EN KOM LATER NAAR HET WERK

Als deze onjuiste perceptie op een lager niveau al zo significant is, dan manifesteert ze zich op hogere niveaus des te duidelijker. Het probleem hier is dat men in hogere functies vaak niet gebonden is aan de 38-urenweek, maar men wel een uurrooster als basis neemt. Komt jouw baas ook altijd later aan op het werk? Hoe hoger in de hiërarchie, hoe later men vaak begint. Werkt men langer? Veelal niet, maar men wil wel die schijn van hard en lang werken hoog houden. Als bazen hun medewerkers schouderklopjes geven voor het proces en niet voor het resultaat, dan creëren ze tegelijkertijd een systeem waar ze het slachtoffer van worden. Als ze hun medewerkers die lang werken harde werkers noemen, dan kunnen ze door hun medewerkers alleen nog gezien worden als een harde werker door zelf steeds langer en later te werken en dat goed te benadrukken.

Ik heb het zelf meegemaakt toen ik de overstap maakte naar een functie in een ziekenhuis in mijn geboortestad. Eindelijk een werkplek dicht bij huis én ik mocht mijn uren zelf kiezen. Dat leek me perfect. Aangezien ik niet zo lang hoefde te pendelen, besloot ik op hetzelfde uur te blijven opstaan en vroeger te beginnen, zodat ik ook vroeger



zou kunnen stoppen. Als ik dan ook 's avonds niet moest pendelen, zou ik dan over heel wat meer vrije tijd beschikken. Dat was helaas gerekend buiten mijn leidinggevende, mijn collega's op hetzelfde niveau in de hiërarchie én de mensen aan wie ik zelf leiding gaf. Door jarenlange onderdompeling in een systeem waarin ze langzaam geïnctrineerd werden door hun leidinggevendenden, kwamen de meesten van hen een uur later dan ik aan op het werk – een uur waarin ik ongestoord en heel erg efficiënt kon werken. 's Middags wilde ik een half uur pauze nemen, maar dat was heel moeilijk tegenover mijn baas en mijn collega's die wel een uur of langer pauze namen. Als ik ten slotte 's avonds zoals voorzien vroeg naar huis wilde, voelde ik de blikken van iedereen op mijn rug branden wanneer ik door de gangen stapte. Dat was als mijn baas me niet, nog net voor ik wou vertrekken, vroeg om iets in orde te brengen dat niet meer kon wachten. Hij kwam namelijk pas in de late namiddag goed op dreef.

Als je vroeg begint met werken, ziet niemand je binnenkomen. Niemand weet hoelang je al aan het werk bent op het moment dat zij goedemorgen komen zeggen. Ze vermoeden dat je een paar minuten voor hen op het werk bent aangekomen. Je middagpauze inkorten wordt door collega's dan wel gezien als 'hard werken' op het moment zelf, maar uiteindelijk blijkt men dit helemaal te zijn vergeten als je 's avonds een half uurtje eerder opstaat om naar huis te vertrekken. Ook dan zullen hun ogen je nastaren als je vroeger vertrekt.

Mensen aan wie je leiding geeft mogen verder ook nooit zien dat je het makkelijker hebt dan zij, want in een organisatie waar het proces meer gewaardeerd wordt dan het resultaat, zou dat betekenen dat jij meer verdient om minder te doen. Als men door de hiërarchie steeds op de verkeerde manier werd aangemoedigd, kun je als nieuwe leidinggevende niet anders dan meedraaien in het systeem. Zelfs als je algemeen directeur wordt en een aantal afdelingsdirecteuren aanstuurt die doordrongen zijn van het idee lang-werken-is-hard-werken, kun je het erg moeilijk hebben om ze mee te krijgen als het voor hen lijkt alsof je meer betaald wordt dan zij om minder lang en laat (en bijgevolg in hun ogen minder hard) te werken.

Omgekeerd betekent later vertrekken dat jij zelf aan iedereen kunt laten zien dat je nog steeds aan het werk bent. De mensen aan wie je leiding geeft, gaan daarvan uit en de mensen van wie je leiding krijgt, zien je sneller als een harde werker. Het grote voordeel is bovendien dat niemand je ziet vertrekken. Of je nu vijf minuten langer blijft of twee uur, het effect is hetzelfde, de indruk is gemaakt. Als je dan de dag erop tijdens de middagpauze ook nog eens zegt hoe je gisterenavond ongestoord kon werken toen iedereen naar huis was (wat op hetzelfde neerkomt als het ongestoord werken 's morgens voor iedereen binnenkomt), dan zit je helemaal gebeiteld.

Ook al zag ik in het ziekenhuis waar ik werkte de mechanismen die ik hierboven beschreef, toch kon ook ik op den duur niet anders dan meedraaien. Ik heb nooit geloofd dat de extra uren die ik presteerde veel bijdroegen en ik was me ervan bewust dat ik bij momenten niet altijd productief was, juist om langer te kunnen blijven. Na een tijd kwam ook ik weldoordacht later aan op het werk, nam ook ik langer middagpauze, bleef ook ik langer babbelen en ging ook ik niet als eerste weg. Maar als mijn baas dan eens vroeger vertrok, nam ik ook snel de benen. Voor zover ik hoor, gebeurt dit in elke organisatie waar men lang werken met hard werken verwacht. Als we eerlijk zijn, willen we dan niet allemaal graag vroeg naar huis? Schud je nu van nee? Ben je dan niet graag thuis? Zou het niet veel fijner zijn om nog even goed door te werken als team, en op alle niveaus quasi gelijktijdig de computers uit te zetten en broederlijk het weekend in te gaan?

OPLETTEN IN DE KLAS!

Dat laat werken niet hard werken is, kan dan wel vrij eenvoudig aangetoond worden, maar toch blijft dit een van de hardnekkigste onjuiste percepties. Ik verwijs graag naar het binnen de ziekenhuiswereld alom geprezen boek van Fred Lee (*Wat als Disney de baas was in uw ziekenhuis*)³ waarin hij ook een voorbeeld geeft van een manager die alleen in de voormiddag werkte, maar die tegelijkertijd uitstekende resultaten boekte. Zijn directeurs vonden die zelf ingevoerde deeltijd baan maar



niks en ze overwogen om hem te ontslaan. Ze gingen te rade bij Fred Lee. Die vroeg hen of die manager minder resultaten haalde dan de andere filiaalmanagers, of zijn personeel ontevreden was enzovoort. Maar ze konden geen duidelijke reden voor zijn ontslag bedenken. Uiteindelijk riep Lee uit: 'Waarom zouden jullie hem dan willen ontslaan? Hij is de beste van allemaal. Je zou er juist meer als hij in dienst moeten hebben!' De reden waarom ik dit aanhaal, is omdat Fred Lee tijdens mijn periode in het ziekenhuis een lezing gaf voor alle leidinggevendenden. De directeur leidde hem in als een grote inspiratiebron en zowel voordien als achteraf had iedereen de mond vol over zijn ideeën. Maar er veranderde niks. Dezelfde avond na de lezing waren er mensen die nog 'een paar dingen gingen afwerken op hun bureau' of die met veel poeha verkondigden dat ze die avond eens (!) gewoon naar huis zouden gaan. Mooie ideeën dus tijdens de lezing, maar niemand die er echt iets van had opgestoken.

WORK-LIFE UIT BALANS

Moderne hr-managers hebben de mond vol over work-lifebalans, maar zolang individuele leidinggevendenden lang en laat werken blijven zien als een teken van inzet en loyaliteit, eerder dan als een teken van inefficiëntie, dan zijn we – letterlijk en figuurlijk – nog lang niet thuis. Zolang werknemers het nodig vinden om 's avonds laat nog te werken zonder dat ze ervoor betaald worden, om toch maar een betere indruk te maken dan hun collega's, en zolang leidinggevendenden uit schuldgevoel die schouderklopjes voor inefficiëntie blijven geven, zal er nooit écht sprake zijn van een mooie balans tussen werk en privé.