

‘WORK-LIFEBALANS IS EEN MYTHE’

Kunnen flexwerk en pingpongtafels de burn-outepidemie terugschroeven?

Door Nina Dillen / Illustraties Peter Goes



Veertig jaar al proberen we onder de noemer 'work-lifebalans' de grens tussen kantoor en keukentafel te bewaken. Een utopie, vinden arbeidsexperts vandaag. 'Net die falende evenwichtsoefening leidt tot meer stress en burn-outs', klinkt het. 'In plaats van werk en privé te balanceren, kunnen we ze beter met elkaar integreren.' Millennials en generatie Z geven de voorzet, met hun voorkeur voor glijdende uren en een Instagramproof kantoor vol sanseveria's.



→ Weinig termen uit de (bedrijfs)psychologie waar zoveel inkt over vloeit als de beruchte work-lifebalans. Het begrip dat op de moeilijke evenwichtsoefening tussen werk en privé duidt, vierde intussen al haar veertigste verjaardag. Geen wonder dat het fenomeen stilaan met een midlifecrisis kampt.

Het concept 'werk-privébalans' ontstond eind jaren 70, begin jaren 80 van de vorige eeuw. Bij steeds meer koppels uit de babyboomgeneratie gingen beide partners het huis uit om te werken. Zo werd het een grotere uitdaging om het evenwicht tussen werk en privé te vinden. Want hoe combineer je als tweeverdieners een carrière met een gezin en huishouden, als je daarnaast nog hobby's, een sociaal leven en een gezond eet- en slaappatroon probeert te onderhouden?

'40% van de Vlamingen is ontevreden over zijn of haar work-lifebalans. We verliezen veel energie met het zoeken naar zo'n balans.'

Bijna een halve eeuw na de introductie van het begrip weten we daar schijnbaar nog geen bevredigend antwoord op: 40% van de werkende Vlamingen is ontevreden over zijn of haar work-lifebalans, zo concludeert een recente studie van scale-up Hallelujah. Herkenbaar, vindt neuropsychologe Elke Geraerts. 'Het is de vaakst gehoorde klacht als we een rondvraag doen in bedrijven', aldus Geraerts, die met haar consultancybedrijf Better Minds at Work advies geeft aan bedrijven om hun werknemers veerkrachtiger te maken. 'We verliezen veel energie met het vinden van die zogenaamd perfecte balans tussen werk en privé. Daar slagen we niet in, wat vervolgens nog meer stress en frustratie met zich meebrengt.'

Balanceren wordt integreren

Volgens de Amerikaanse ondernemster Arianna Huffington is er een logische verklaring voor ons falen in die evenwichtsoefening. De oprichter van nieuwswebsite The Huffington Post en welzijnsplatform Thrive Global is ervan overtuigd dat we ons een ongeluk zoeken naar iets dat niet bestaat. 'De work-lifebalans is een mythe', aldus Huffington. 'Onze job en ons privéleven, onze productiviteit en ons welzijn, bevinden zich niet als concurrenten op twee uitersten van een schaal die in balans moet blijven. Integendeel: ze werken samen als een tandem.' Het is volgens Huffington net de steeds opnieuw falende

zoektocht naar een evenwicht die tot meer stress en burn-outs leidt – waar ze overigens zelf mee kampte in 2007. Ironisch genoeg werd de term work-lifebalans juist in het leven geroepen om dat te vermijden.

'De meest succesvolle mensen beschouwen hun werk, thuis, sociale relaties en hun persoonlijke zelf als één geheel. Dat geldt zowel voor managers als bloemisten.'

Als alternatief pleit de ondernemster voor de zogenaamde *work-life integration*, ook wel *work-life blend* of *work-life fluency*. In plaats van werk en leven fiftyfifty te proberen verdelen met een strakke scheidingslijn in tijd en ruimte, kunnen we ze beter met elkaar integreren. 'Je kunt werk en privé niet van elkaar loskoppelen', beaamt neuropsychologe Geraerts. 'Je neemt je persoonlijkheid mee naar je werk, en omgekeerd wordt je karakter ook mee gevormd door je job. Het zou zonde zijn als je jezelf volledig uitschakelt op de plek waar je het grootste deel van je dag doorbrengt.' Of zoals de Amerikaanse professor Stewart D. Friedman zegt, die met zijn Work/Life Integration Project aan de universiteit van Pennsylvania al sinds 1991 onderzoek doet naar het thema: 'Ons leven is een kruispunt van geen twee, maar vier belangrijke domeinen, die allemaal voortdurend met elkaar in interactie zijn: werk, thuis, sociale relaties met anderen en je persoonlijke zelf. De meest succesvolle mensen zijn zij die deze vier domeinen als één geheel beschouwen, en daardoor hun leven op elk vlak tegelijkertijd een beetje kunnen verbeteren. Dat geldt voor iedereen, of je nu een manager of bloemist bent. Het klopt niet dat je persoonlijke zaken moet opgeven om professioneel succes te bereiken.'

Sporten en naar de tandarts om 15 uur

Van balanceren naar integreren dus. Een verslapping van de strakke scheidingslijn tussen werk en privé, die vanzelf al in een stroomversnelling gekomen is door de opkomst van technologie en sociale media. We vormen WhatsApp-groepen met collega's, kunnen vanaf de Caraïben onze werkmail raadplegen en bestellen tijdens de werkuren online een nieuw paar schoenen. Dat constant bereikbaar zijn wordt vaak als negatief gepercipieerd en met burn-out in verband gebracht. Maar als we die middelen op een doordachte manier inzetten, kunnen we er net de vruchten van plukken, zo pleiten voorstanders



van de integratieaanpak. Zo is het in Zweden sociaal aanvaard om tegen 15 uur de werkvloer te verlaten om de kinderen te gaan ophalen, te gaan sporten of een tandartsbezoek te plannen, schrijft *The Guardian*. 's Avonds kun je namelijk probleemloos nog even de laptop openklappen om wat bij te werken. Je bepaalt de uren en de plaats waar je werkt meer zelf, waardoor werk en vrije tijd beter te combineren zijn.

'Werk-privé-integratie is vooral níét met de laptop op schoot voorlezen aan de kinderen. Het wil niet zeggen dat je 24/7 aan het multitasken bent.'

'*Work-life integration* wordt vaak foutief geïnterpreteerd als extra hard werken', verduidelijkt Geraerts. 'Alsof je door de flexibiliteit van technologie altijd bereikbaar moet zijn. Maar integratie wil niet zeggen dat je 24/7 aan het multitasken bent tussen werk en privé. Integendeel. Het is vooral níét de laptop op schoot houden terwijl je voorleest aan de kinderen. Wel betekent het vrede nemen met het feit dat er een overlap is, in plaats van een afgebakende balans te zoeken in tijd en ruimte. Je wisselt organisch af tussen werk en thuis. Maar op het moment dat je werkt, sport, of met het gezin bezig bent, kun je nog altijd beslissen om even honderd procent alleen

op die bezigheid te focussen.'

De Amerikaanse expert in timemanagement Joshua Zerkel vergelijkt het met een spelletje tetris. Je probeert de verschillende blokken in je leven in elkaar te passen op zo'n manier dat de puzzel voor jou klopt. In plaats van puzzelstukken te krijgen in een vorm en grootte die je niet zelf kiest, mag je nu zelf de grootte en plaats van de blokken bepalen.

Bovendien is het niet alleen 'het werk mee naar huis nemen', benadrukt Geraerts. 'Integratie werkt in twee richtingen, dus moet er evenveel aandacht zijn voor het aspect 'jezelf mee naar het werk nemen'. Sta regelmatig stil bij waarom je voor deze job gekozen hebt. Strookt die nog steeds met jouw persoonlijkheid? Geeft hij jou energie? En waarom? Investeer ook in waardevolle relaties met collega's. Oprechte sociale contacten op het werk geven positieve energie en vormen een preventief medicijn tegen burn-out. Werkgevers kunnen op hun beurt dan weer kijken hoe ze een jobinhoud meer kunnen afstemmen op de persoonlijkheid van de werknemer. Talenten en persoonlijke behoeften zijn daarbij belangrijker dan diploma's.'

› 50% millennials op de werkvloer in 2020

De verschuiving van balans naar integratie wordt nog extra in de hand gewerkt door een nieuwe generatie op de werkvloer. De befaamde millennials of generatie Y – grofweg geboren tussen 1980 en 2000 – zijn niet alleen opgegroeid met die nieuwe technologieën, ze houden er ook een andere werkmentaliteit opna. Een onderzoek van PWC bij bijna 4400 werkende millennials uit 75 landen wereldwijd concludeert dat generatie Y flexibele werkuren en persoonlijke ontwikkeling binnen een job boven een degelijk loon verkiest. Of zoals Geraerts het verwoordt: ‘Ze leven niet om te werken, maar werken om te kunnen leven. Veel vrije tijd en flexibiliteit staan hoog op hun prioriteitenlijst. Daarnaast nemen ze het niet zo nauw met die strikte scheiding tussen werk en privé, net door het veelvuldige gebruik van technologie.’³ Avonds nog een post op Facebook plaatsen voor het werk vindt een doorsneemmillennial geen probleem, terwijl het strikt genomen tegen de voorschriften van de work-lifebalans indruist. Als je weet dat volgens het rapport van PWC tegen 2020 zo’n vijftig procent van de werkende bevolking wereldwijd millennials zullen zijn, hoeft het niet te verbazen dat die grote groep een mentaliteitswijziging veroorzaakt.

‘Millennials leven niet om te werken. Ze werken om te kunnen leven.’

Volgens organisatiepsycholoog Karolien Hendriks, die onderzoek doet naar werkgeluk, zijn het niet alleen de millennials die voor een shift zorgen. ‘Ik zie het als een verandering van tijdsgeest in het algemeen, ook bij de oudere generaties. De mentaliteit waarbij je overdag uitsluitend hard werkte en de ontspanning voor thuis bewaarde, is aan het omslaan. Mogelijk als gevolg van de burn-outepidemie en het groeiende bewustzijn daarrond. Dat wil trouwens niet zeggen dat de werkplek een speeltuin wordt. Er wordt nog altijd hard gewerkt. Maar we willen ons daarnaast ook beter in ons vel voelen op de werkvloer, meer onszelf kunnen zijn en af en toe plezier kunnen maken. Werk-privé-integratie is daar een rechtstreeks gevolg van.’

Pingpongtafel en koffiebar

Viviane Kock, consulente in flexwerk bij Nest Your Desk, ziet ook in hedendaagse kantoorinterieurs een echo van een groeiende integratie tussen werk en privé. ‘Moderne werkplekken

lijken wel hotellobby’s’, aldus Kock. ‘Er staan fauteuils, veel planten, een pingpongtafel en een gezellige koffieruimte waar muziek wordt gespeeld. Allemaal om werknemers een thuisgevoel te bezorgen en te stimuleren dat ze zichzelf kunnen zijn op het werk. Onderzoek heeft overigens uitgewezen dat zo’n informele omgeving de productiviteit bevordert. Het stimuleert ook de samenwerking en het welzijn van de medewerkers.’ Uit de studie van PWC blijkt bovendien dat millennials dit soort werkplekken erg appreciëren. Hoewel ze pro flexibiliteit zijn, prefereren ze nog steeds een kantoor boven thuiswerk. Op voorwaarde dat het een stimulerende en comfortabele plek is, waar ze werk en privé op een creatieve manier met elkaar kunnen vermengen. Ze zijn bereid om hard te werken, maar niet in een inspiratieloos landschapskantoor, klinkt het in het PWC-rapport.

‘Vergelijk het met een spelletje tetris. Maar je mag nu zelf de blokken kiezen in plaats van ze aangereikt te krijgen.’

‘War on talent’

Willen bedrijven getalenteerde profielen blijven aantrekken, dan surfen ze het best mee op die shift door de integratie van werk en privé zo veel mogelijk te faciliteren. Al helemaal in de wetenschap dat generatie Y minder loyaal is aan één werkgever, en makkelijk opstapt als een job niet meer honderd procent aan de behoeften voldoet. Meer dan een kwart van de millennials verwacht zes of meer werkgevers te hebben gehad in één carrière. ‘Je merkt in België – maar ook in de rest van Europa – dat veel bedrijven nog niet helemaal klaar zijn voor die verandering’, aldus Hendriks. ‘In Scandinavië staan ze daar al verder in, door te experimenteren met minder of flexibele werkuren. Ook in ons land zullen bedrijven op termijn niet anders kunnen dan zich aanpassen. Er is vandaag een heuse *war on talent* aan de gang, waarbij veel vacatures niet ingevuld raken. Om toch de juiste mensen aan te trekken, zullen werkgevers moeten inzetten op meer flexibiliteit en aangename werkomgevingen.’

Kock waarschuwt wel voor bedrijven die de schijn ophouden. ‘Snel een pingpongtafel laten leveren lost niks op. Als zo’n maatregel niet

strookt met de bedrijfscultuur, zullen werknemers er geen gebruik van durven te maken. Bedrijfsleiders moeten zelf het goede voorbeeld geven en de juiste houding uitstralen. Zo kun je als werkgever een moestuintje op het dak laten zetten voor je team, maar tegelijkertijd nog steeds met een prikklok werken. Dat spreekt elkaar tegen. Iemand vier vijfde laten werken, maar vervolgens het takenpakket niet verlichten, is nog zo'n voorbeeld.' Volgens Kock lopen buurlanden Nederland en Frankrijk wat dat betreft lichtjes voor op België. 'Ik denk bijvoorbeeld aan een Nederlands kantoor met een rustruimte en bedden voor een powernap. Maar ook initiatieven als yogalessen tussen de middag, een kantoorhond of kinderopvang vinden steeds meer hun weerklink. Allemaal zaken die het thuisgevoel bevorderen op kantoor.'

Geen heilige graal

Wie spontaan in paniek raakt bij de gedachte om 's avonds thuis te moeten werken of te afterwerken met collega's, nog dit: werk-privé-integratie is geen nieuwe gouden succesformule voor iedereen. Uit onderzoek van het departement Werk- en organisatiepsychologie van de KU Leuven blijkt dat de meeste werknemers een specifieke voorkeur hebben voor één van beide modellen: de strikte scheiding tussen werk en privé, versus een meer geïntegreerde aanpak. Wie als voorstander van een duidelijke scheidingslijn gedwongen wordt tot integratie, kan daar negatieve effecten van ondervinden, zo concludeerden professor Marijke Verbruggen en haar collega's.

Bovendien brengt die nieuwe flexibiliteit ook valkuilen met zich mee. 'Veel werknemers appreciëren flexibiliteit, maar hebben nog steeds behoefte aan duidelijke richtlijnen', weet Hendrikx. 'Wat zijn de grenzen van die vrijheid? Wanneer moeten bepaalde deadlines gehaald worden? Zijn er uren waarop ik altijd bereikbaar moet zijn? Het blijft belangrijk om dat ook binnen een flexibel kader te definiëren en duidelijk af te spreken. Aan de andere kant moeten werkgevers erop durven te vertrouwen dat mensen hun werk zullen doen, en mogen ze niet angstvallig gaan controleren of er thuis even efficiënt gepresteerd wordt.'

Geforceerd van 9 tot 5 aan een bureautje

Een belangrijke taak is daarbij weggelegd voor bedrijven, door flex- en thuiswerk toe te laten en werkplekken meer aan te passen aan de behoeften van werknemers. Al zijn die behoeften voor iedereen anders, en moet er ook begrip zijn voor hen die wél een strikte scheiding willen behouden tussen werk en privé. 'In een notendop komt het erop neer goed zorg te dragen voor je mensen – ongeacht wat hun voorkeuren zijn. Regelmatig praten met je personeel en vragen naar wat ieder individu nodig heeft, is daarbij belangrijk', vat Hendrikx samen. 'Meer bedrijven zouden op een iets menselijkere manier naar hun werknemers moeten kijken, in plaats van de focus voornamelijk op prestaties te richten. Het geforceerd vasthouden aan het 9-to-5-model heeft daar overigens ook mee te maken. Het aantal gewerkte uren van een werknemer kan je makkelijk meten, waardoor dat vaak nog als maatstaf gebruikt wordt. Concrete verwezenlijkingen quoteren is een stuk moeilijker en subjectiever. Terwijl je misschien veel productiever bent op een korte, intense werkdag van zes uur.'

Volgens Hendrikx gaat het wel de goede richting uit. 'Stap voor stap weliswaar. Een diepgaande verandering zoals deze heeft tijd nodig. Zeker als je wilt dat ze authentiek en blijvend is, en bedrijven niet zomaar loze beloften maken. Maar we zullen hoe dan ook anders gaan werken de komende decennia. De klassieke werkdag van negen tot vijf achter een bureautje past niet meer in de wereld die zo fel veranderd is.' **N**

