

DM.cult

► 18

Kunstenaar Oli-B
'Geheimzinnig graffiti-gedoe
interesseert me niet'

DM.cult

► 20

Beroemde bots
Chatten met Snoop Dogg?
Nee, niet echt

DM.focus

Open offices, pratende collega's of sociale media zijn nefast voor de productiviteit

Uw denkend brein
kan niet

multitasken





Van die grote kantoorruimtes waarin tientallen werknemers aan eilanden het beste van zichzelf geven? Dramatisch voor de productiviteit, hekelen experts. Willen we beter presteren, dan moeten we de werkplek herdenken. 'Proberen we toch te multitasken, dan zijn we pathetisch inefficiënt.'

SARA VANDEKERCKHOVE

De afgelopen weken experimenteerden verschillende bedrijven met 'No talk tuesday'. Op die vooraf vastgepinde dag schakelen werknemers even alle prikkels – zoals telefoon, internet, vergaderingen... – uit om gewoon, geconcentreerd hun job te doen. Het initiatief is goed op weg om een trend te worden, en bij Delta Lloyd Life zijn ze alvast fan. Bijna zeven op de tien personeelsleden daar zijn het idee genegen.

Toch lijkt het vreemd dat werknemers amper één dag per week de ruimte krijgen om geconcentreerd te werken. Zouden kantoren niet sowieso een goeie werkomgeving moeten garanderen? Als steeds meer mensen naar thuiswerk grijpen of uit pure miserie naar het koffiehuis om de hoek vluchten, dan is er toch iets grondig mis?

"Absoluut", erkent neuropsychiater Theo Compennolle, een autoriteit op het vlak van stress op de werkplek.

"Met zo'n 'stiltedag' alleen kom je er niet. Het is goed om de aandacht op het probleem te vestigen, maar fundamenteel lost het niks op." Het allergrootste probleem volgens hem zijn die klassieke open offices, die sinds een paar decennia populair zijn. "Martelkamers voor het brein", noemt hij ze. "En het erge is: die dingen worden vandaag nog altijd gebouwd."

In open kantoorruimtes worden werknemers gedwongen tot multitasken. Want terwijl iemand op zijn computer een taak afwerkt, zit iemand enkele meters verder luid te telefoneren, terwijl aan een andere tafel enkele collega's in gesprek zijn. Al die prikkels zorgen ervoor dat de hersenen zich niet meer op die ene taak kunnen concentreren.

"Ons denkend brein kan niet multitasken", zegt Compennolle. "Wie denkt de uitzondering te zijn, kan ik bij deze teleurstellen: niemand kan het. Ook vrouwen niet. Proberen we het toch, dan zijn we werkelijk pathetisch inefficiënt. Dan hebben we meer tijd nodig om minder werk te doen, maken we meer fouten en hebben we meer stress."

Elke onderbreking betekent voor de hersenen een taakverandering. "Werk je een dossier af op je computer terwijl iemand naast je telefoontje, dan gaat je brein van taak wisselen. Omdat het geen twee dingen tegelijk kan. Hoe verder de onderwerpen thematisch uit elkaar liggen, hoe moeilijker die wissel loopt."

Elk brein gaat dan door hetzelfde proces: dat waar je mee bezig was, wordt opgeslagen in het tijdelijk geheugen. Het werkgeheugen wordt schoongemaakt, en vervolgens treedt het langetermijngeheugen in werking om de informatie op te halen die nodig is om de onderbreking te begrijpen. "Snel switchen van het ene naar het andere is dodelijk vermoeiend en leidt dus tot fouten." Onderzoek heeft uitgewezen dat de productiviteit van werknemers in open kantoren met 30 procent daalt.

Konijnenhokken

De belangrijkste stoorzender volgens Compennolle is lawaai. "Evolutionair gezien is ons gehoor het laatste alarm. De ogen kun je sluiten, de oren niet. Het is heel erg moeilijk om je te isoleren van rumoer. Telefoongesprekken van andere mensen zijn de grootste afleiders, omdat het voor het brein haast onmogelijk is om zich daarvan af te sluiten."

Als zo'n grote kantoorzalen dan toch zo nefast zijn voor de productiviteit, hoe komt het dan dat ons land er vol van staat? In zijn boek *Ontketen je brein* (2014) ziet de prof verschillende oorzaken. De eerste was: 'omdat het kon'.

Dankzij allerlei moderne technieken was het opeens mogelijk om van die grote ruimtes te creëren, dus gingen architecten hun gang. Ongeacht of het nu goed was voor het personeel of niet. "Anderzijds kunnen we niet ontkennen dat het ook een bezuinigingsoperatie was", zegt Compennolle. "Hoe meer mensen je in één ruimte stopt, hoe goedkoper."

Daarnaast moesten die open offices de communicatie en creativiteit op de werkvloer verbeteren. Die 'konijnenhokken' waar iedereen vroeger in werkte, waren niet bevorderlijk voor het overleg. "Een terechte observatie", zegt Compennolle. "Maar dat is doorgeslagen."

Bovendien communiceren we helemaal niet beter in open kantoren. We praten méér, maar niet beter. "Een goeie communicatie vergt een zekere vorm van privacy", zegt Compennolle.

"Iets wat in zo'n open ruimtes totaal ontbreekt."

Toch is zeker niet alleen de kantoorruimte verantwoordelijk voor ons gebrek aan concentratie. De mails die binnenstromen, de smartphone-apps die om de haverklap meldingen sturen... maar wat graag laten we ons gedurende de werkdag door allerlei virtuele boodschappen afleiden.

"Op zo'n moment komt er een prikkel op ons af, waardoor ons brein dopamine aanmaakt", zegt Elke Geraerts, doctor in de psychologie en zaak-

voerder bij Better Minds At Work. "Dat is het gelukshormoon, dat ook ontstaat als we vetten of chocola eten, seks hebben of een leuke aankoop doen. Ons brein is dan even heel erg blij, maar belandt vervolgens snel in een dal. Een multitasker zal er alles aan doen om opnieuw zo'n piek te krijgen, omdat dat hem het idee geeft dat hij efficiënt bezig is. Maar de ironie wil: hoe meer je het doet, hoe slechter je erin wordt."

Geluidsisolatie

Willen we beter en efficiënter werken, dan moeten we op dat vlak wat zelfdiscipline aan de dag leggen. Zowel Geraerts als Compennolle pleiten ervoor om de werkdag op te delen in blokken. Een blok waarin je de geconcentreerd werkt, zonder mail of smartphone als stoorzender. Een blok voor het afronden van allerlei taakjes zoals mails beantwoorden of telefoontjes plegen. En tenslotte een blok ontspanning, om het brein even rust te gunnen.

"In plaats van timemanagement moeten we naar *attention management*", vindt Geraerts. "Ga na wanneer je het productiefst bent en plan dan het focusmoment. Voor de meeste mensen is dat in de voormiddag. Brainstorms of overleg kunnen dan beter na de middag, als de aandacht wat is verslapt." Compennolle beaamt: "Want als je er niet in slaagt jezelf los te koppelen van die technologische informatie, dan verlies je het recht om te klagen over je kantoor."

En wat met dat kantoor? Dan toch maar terug naar de konijnenhokken? "Toch niet", stelt Compennolle gerust. "We moeten naar flexibele werkplekken. Maar in de plaats van her en der een stiltekuil neer te poten, zouden zulke ruimtes de norm moeten worden. In een open kantoor zou een bibliotheeksfeer moeten heersen. Willen mensen praten of telefoneren, dan moeten ze zich verplaatsen."

Een open 'bibliotheekplek' dus, met daarnaast ruimtes voor overleg of telefoongesprekken. "Als ik één raad kan geven aan werkgevers: investeer in een goeie geluidsisolatie. Het kost veel geld, maar als je weet dat je werknemers 30 procent minder productief zijn door een slechte werkplek, dan weet je dat het de investering waard is."

Vijf tips voor betere concentratie op het werk

1 Refresh



Zorg voor een fris hoofd met gezonde voeding, water en beweging. Je brein verbruikt 20 procent van je energie. Van houding veranderen, drinkpauzes, verder parkeren... kunnen al een verschil maken.



'In een open kantoor zou een bibliotheeksfeer moeten heersen. Willen mensen praten of telefoneren, dan moeten ze zich verplaatsen'

THEO COMPENNOLLE
NEUROPSYCHIATER

Uber manipuleert

MICHEL MARTIN

Taxiplatform Uber past psychologische trucjes toe om chauffeurs naar zijn hand te zetten, zo blijkt uit een onderzoek van The New York Times. Manipulatieve technieken zorgen ervoor dat chauffeurs harder en langer werken, en vooral: op locaties en tijdstippen die Uber ten goede komen.

"Je bent slechts 10 dollar verwijderd van 330 dollar in netto-inkomsten. Ben je zeker dat je offline wil gaan?" Met dit soort berichten probeert Uber zijn chauffeurs nog even aan het werk te houden, door handig in te spelen op het menselijke verlangen om doelen na te streven. Een

onderzoek van *The New York Times* toont aan dat de app van de rijders bezaaid is met dit soort manipulatieve trucjes.

Uber, dat honderden gedrags- en datawetenschappers op de loonlijst heeft staan, experimenteert met meer dan enkel onschuldige motivatieboodschappen. Onder meer technieken uit de wereld van de videogames, die het innerlijke competitiebeest aanwakkeren, beïnvloeden chauffeurs om de doelstellingen van het bedrijf na te jagen: een Uber-aanvraag zo snel mogelijk beantwoorden.

"Het bevoorrecht van vraag op aanbod is een groot probleem binnen dit soort deelplatformen", zegt gerenommeerd transitiedenker Michel Bauwens, die daarbij de zwakke positie van de

2

Doorbrek de sleur

Hou je brein alert door slimme breintechnieken zoals *smartreading*, *doodling* en *mindmapping*. Dit houdt beide hersenhelften actief en zorgt ervoor dat je optimaal kunt functioneren.

3

Switch off

De meest optimistische hersenwetenschappers spreken over een aandachtspanne van 4 uur per dag. Je kunt je het best focussen als je ook bewust kiest voor momenten waarop je niet aandachtig bent.

4

Switch on

Zoek een manier om je brein te vertellen dat het tijd is voor focus. Een aandacht-ritueel kan helpen en door middel van ademhalings-technieken worden stressoren afvalstoffen uit je lichaam gescheiden.

5

Focus-, free- en flexitime

Werk in blokken. Focustime: momenten waarop je je het best kunt concentreren. Freetime: bewuste pauzes. Flexitime: allerhande (meetings, telefoontjes, mails...). (BRON: BETTER MINDS AT WORK)

‘Initiatieven tegen stress raken kern probleem niet’

FEMKE VAN GARDEREN

Een ochtend verplichte stilte, sessies mindfulness over de middag, een mailverbod na vijf uur 's avonds. De initiatieven om stress bij werknemers te reduceren, zijn legio. Maar lossen ze ook daadwerkelijk iets op? Of blijven het lapmiddeltjes?

Met 'no talk tuesday' dikt het lijstje met initiatieven die het welzijn op de werkvloer moeten verbeteren weer aan. Passeerden de afgelopen jaren ook de revue en moeten, net als de stiltedag, de druk verlagen en de productiviteit opkrikken: een kantoorbus waar je tijdens files al aan de slag kunt, een huisdier of fitnesshoekje op het werk, een mailsysteem dat na de werkuren niet meer geopend kan worden en uiteraard ook een bataljon aan *chief happiness officers* en burn- en bore-outcoaches.

De vraag dringt zich op: brengen al die initiatieven ook zoden aan de dijk? Maken ze voor de betrokkenen een verschil? Of zijn het toch vooral manieren van bedrijven om hun imago als bezorgde werkgever op te poetsen in de hoop de beste werkrachten aan te werven?

"Moeilijk te zeggen", vinden arbeidsmarktexperts. Sommige werknemers zullen opgelucht zijn en baat hebben bij een dag zonder vergaderingen, een gesprek met een gelukscoach of een uurtje yoga met collega's. Maar sommige zullen er evengoed niets aan hebben: omdat ze niet inzien hoe het hen helpt, omdat ze geen tijd hebben, omdat het voor hun dienst geen optie is.

"De radicale verandering die sommigen nodig hebben, blijft nog te vaak uit", meent professor Ignace Glorieux (Vrije Universiteit Brussel). Hij heeft het dan vooral over minder regels. "Wat velen lastig vinden, is dat bedrijven zijn doorgeslagen in het herleiden van werk in formats en schema's. Er wordt nog te veel overlegd en geëvalueerd, zonder dat de kern van de zaak wordt aangeraakt. Als er in die regels geschrapt wordt, komt er veel meer tijd vrij."

Geen kwaliteitscontrole

Glorieux krijgt bijval van professor organisatiepsychologie Martin Euwema (KU Leuven). Als hij hoort over een stiltedag, denkt hij *'give me a break'*. "Ik geloof niet in zulke collectieve initiatieven. Die gaan maar op voor een beperkt aantal mensen en contexten. Welke kmo wil een klant op een voicemail laten terechtkomen waarop te horen is 'Sorry, vandaag nemen we een stiltedag'?" Hetzelfde geldt voor consultants die een namiddag tips en tricks komen delen. "Hoeveel mensen hebben nu werkelijk iets aan een 25-jarige gelukscoach die uren over haar eigen leven en werkervaringen vertelt?"

Volgens Euwema is de afgelopen jaren een hele industrie ontstaan die "onschuldige, vrolijk ogende oplossingen" aanreikt. "Managers en leidinggevenden zijn er heel vatbaar voor geworden." Hij heeft het over dure workshops timemanagement en tijdruvende werktevredenheidspeilingen. "Het ergerlijke is dat er geen enkele kwaliteitscontrole is en dat veel van de aanbieders geen wetenschappelijk onder-

bouwde methoden gebruiken en lang niet altijd gekwalificeerd zijn." Daarenboven: ze pakken de wortels van het probleem niet aan. "Een hr-ideetje als een tijdelijk verbod op bellen of mailen neemt iemands stress niet weg. Want veelal ontstaat die door de hoge taakeisen, de vroege deadlines, de strakke aansturing. Die inhoud van het werk moet dan aangepast worden, niet de omgeving."

Dat bedrijven desalniettemin voor zulke antistressinitiatieven vallen, linkt Euwema hieraan: het zijn gewoon de gemakkelijkste oplossingen. "Iemand persoonlijk begeleiden, werk anders organiseren, leidinggevenden bekwalen: dat vergt veel meer tijd."

Werkbaar werk

Toch klinkt hier en daar ook lof voor de genomen initiatieven. Uit de mond van de Gentse arbeidsmarktspecialist Stijn Baert bijvoorbeeld. Hij vindt de zoektocht die zovelen ondernemen om het welbevinden van werknemers te verbeteren, net een goede zaak. "Je kunt natuurlijk alleen maar weten of al die initiatieven werken, eens ze goed geëvalueerd zijn. Maar tot die tijd vind ik dat je het principieel moet bekijken: als beleidsmakers en bedrijfsleiders verlangen dat we allemaal langer moeten werken, dan moeten ze ook een consequente houding aannemen en op zijn minst iets in de plaats geven. In die zin vind ik probeersels als de stiltedag logisch."



'Hoeveel mensen hebben werkelijk iets aan een 25-jarige gelukscoach die uren over haar eigen leven vertelt?'

MARTIN EUWEMA
KU LEUVEN

Dat *one size fits all* niet werkt, wil ook Baert toegeven. "Maar het alternatief, om elk individu te geven wat hij of zij nodig heeft, lijkt me ook niet realistisch. Dat is waanzinnig duur. En we weten dat we ons, wat loonkost betreft, internationaal al uit de markt prijzen."

De stappen die minister Kris Peeters (CD&V) zet richting werkbaar en wendbaar werk, kadert hij daar ook in. Tot nog toe stemmen die hem enthousiast. Maar ook hier geldt: er is geen magische formule die voor iedereen werkt. "Het is een moeilijke evenwicht dat gevonden moet worden. Elke individu geven wat hij of zij nodig heeft, is ook niet realistisch. Dat is vooral waanzinnig duur."

chauffeurs met psychologische trucs

chauffeurs als freelancer aankaart. "Ze zijn aangewezen op korte klussen, kennen onderlinge concurrentie en hebben niet het recht om elkaar te contacteren. Velen blijven ver onder het minimumloon hangen."

Black box

Chauffeurs kiezen zelf hun uren en dat beknut natuurlijk de controle die Uber heeft over de dienstverleners. De menselijke psychologie biedt de uitweg. Zo gebruiken mannelijke managers soms een vrouwelijk alias wanneer ze chauffeurs naar een bepaalde locatie willen sturen, omdat de respons dan hoger ligt. En bij de keuze tussen 'offline gaan' en 'blijven rijden' is die laatste optie al gemarkeerd.

Bij Uber beweren ze dat de

'Het humane aspect verdwijnt wanneer mensen een 'resource' worden die je zomaar kunt in- en uitzetten'

MICHEL BAUWENS
TRANSITIEDENKER



beslissing om wel of niet te rijden, nog steeds voor 100 procent bij de chauffeur zelf ligt. Bauwens heeft daar zijn twijfels bij. "De algoritmes die achter zo'n app schuilen, bevinden zich in een *black box* en zijn dus geheim. Je kunt gebruikers makkelijk manipuleren en daar is geen controle op. Het humane aspect verdwijnt wanneer mensen een *resource* worden die je zomaar kunt in- en uitzetten."

Het gevaar van manipulatie is niet enkel aanwezig bij Uber, maar ook bij andere platformen in de deeleconomie die op een berg aan gebruikersdata zitten. "Een onschuldig Facebook-bericht om je te sti-

muleren om je profielfoto te veranderen, is een weldoordachte zet. Een ingenieur van het bedrijf vertelde me ooit dat een vrouw die haar profielfoto verandert, zal gevolgd worden door twaalf vriendinnen. Wat dan weer de aandacht van driehonderd mannen oplevert. Gevolg? Al die mensen zitten weer wat langer op de site", zegt Bauwens.

Hij ziet wel een positieve beweging binnen de deeleconomie. "Platformcoöperatieven proberen de eigendom weer bij de mensen zelf te krijgen. In Austin, Texas, hebben ze op die manier Uber uit de stad geweerd en vervangen door Ride Austin, dat mede beheerd wordt door de chauffeurs. Zij hebben hun loon onmiddellijk zien stijgen."