

Inhoudsopgave

Inleiding	9
DEEL 1 – Bouwstenen	17
1 – De opkomst en ondergang van pseudo-productiviteit	19
2 – Een langzamer alternatief	35
DEEL 2 – Principes	49
3 – Doe minder dingen	51
4 – Werk in een natuurlijk tempo	109
5 – Wees geobsedeerd door kwaliteit	157
Conclusie	201
Dankbetuiging	209
Noten	211
Register	231

Inleiding

In de zomer van 1966 lag John McPhee tegen het eind van zijn tweede jaar als schrijver van *The New Yorker* op zijn rug op een picknicktafel onder de es in zijn tuin, in de buurt van Princeton, New Jersey. ‘Ik ging daar bijna twee weken lang dagelijks liggen, en dan keek ik naar de takken en de bladeren, in gevecht met mijn angst en paniek,’ haalt hij de herinnering op in zijn in 2017 verschenen boek *Draft No. 4*. McPhee had al vijf lange stukken voor *The New Yorker* geschreven en was voordien zeven jaar lang redacteur bij *Time* geweest. Schrijven voor een tijdschrift was dus niet nieuw voor hem, maar het stuk dat hem tot liggen op zijn picknicktafel aanzette, was het ingewikkeldste artikel waar hij zich tot dan aan had gewaagd.

McPhee had voorheen profielen geschreven, zoals zijn eerste grote stuk voor *The New Yorker*, ‘A Sense of Where You Are’ (‘voelen waar je bent’) over Bill Bradley, topbasketballer van Princeton University. Hij had ook historische verhalen geschreven: in het voorjaar van 1966 verscheen zijn tweedelige artikel over sinaas-appels, waarin hij terugging in de geschiedenis van deze vrucht tot de eerste keer dat hij wordt genoemd, in 500 v.Chr. in China. Maar met zijn huidige project, over het onmogelijk brede onderwerp van het Pine Barrens-natuurgebied in het zuiden van New Jersey, mikte hij veel hoger. Hij schreef nu geen gericht profiel, maar moest de verhalen van verschillende personages met elkaar vervlechten, inclusief de herschepping van uitgebreide dialogen en bezoeken aan specifieke locaties. In plaats van het samenvat-

ten van de geschiedenis van één specifiek voorwerp moest hij in de geologische, ecologische en zelfs politieke achtergrond van een hele regio duiken.

In de aanloop naar zijn picknicktafelverlamming deed McPhee acht maanden onderzoek naar zijn onderwerp, en in die tijd verzamelde hij wat hij later omschreef als ‘genoeg materiaal om een silo mee te vullen’. Hij was oneindig vaak van zijn huis in Princeton naar de Pine Barrens gereden, en niet zelden nam hij een slaapzak mee om ’s avonds niet per se terug naar huis te hoeven. Hij had alle relevante boeken gelezen en alle relevante mensen gesproken. Nu de tijd was gekomen om met schrijven te beginnen, voelde hij zich overweldigd. ‘Dat ik bij aanvang onzeker was, leek me logisch,’ legde hij uit. ‘Het deed er niet toe dat het de vorige keer goed was gegaan. Je vorige stuk zal nooit je volgende stuk voor je schrijven.’ En dus lag McPhee op zijn picknicktafel naar de takken van de es te turen, en probeerde hij te bedenken hoe hij van die enorme brij aan bronnen en verhalen een geheel kon maken. Nadat hij twee weken op die tafel had gelegen, diende zich eindelijk een oplossing voor zijn dilemma aan: Fred Brown.

McPhee had in de begindagen van zijn onderzoek kennisgemaakt met Brown, een zevenennegentigjarige man die in een krot diep in de Pine Barrens woonde. Ze hadden destijds dagenlang samen door de bossen gezworven. De openbaring die McPhee van zijn picknicktafel af joeg, was dat Brown op een of andere manier verbonden was met de meeste onderwerpen die hij in zijn artikel wilde behandelen. Hij kon Brown in zijn stuk al snel introduceren en de thema’s die hij wilde bespreken inbrengen als omleidingen van de rechte lijn die zijn avonturen met Brown vormden.

Zelfs na dit moment van inzicht kostte de voltooiing van het artikel McPhee nog meer dan een jaar. Hij schreef het in een bescheiden, gehuurd kantoortje achter Nassau Street in Princeton, boven een optometrist met aan de overkant van de hal een

Zweedse massagestudio. Het uiteindelijke artikel zou meer dan dertigduizend woorden beslaan en worden opgedeeld in twee stukken, die in twee opeenvolgende nummers van het tijdschrift verschenen. Het is een parel van een journalistieke productie en een zeer geliefd lemma in de uitgebreide bibliografie van McPhee. Maar het was er nooit gekomen zonder de bereidheid van McPhee om alles stil te zetten en gewoon op zijn rug te gaan liggen, naar de lucht te staren en diep na te denken over een manier om iets prachtigs te maken.

Ik hoorde dit verhaal over de onthaaste aanpak van John McPhee in de begindagen van de coronapandemie, en dat was nogal een ingewikkelde tijd voor kenniswerkers. Terwijl dat zenuwslopende voorjaar zich ontvouwde, kwam door de spanning van aan de pandemie gerelateerde ontregeling een al lang sluimerend ongemak naar boven over de eisen op het gebied van productiviteit onder degenen die voor hun dagelijks brood in kantoren en achter computerschermen zitten te ploeteren. Productiviteit is een wekkerend thema in mijn schrijfwerk over technologie en afleiding, en ik heb deze heftige reacties zelf aan den lijve ondervonden. ‘De taal van productiviteit zit me in de weg,’ legde een van mijn lezers mij in een e-mail uit. ‘Het plezier van nadenken en dingen goed doen is zo’n diepgeworteld menselijk genoegen [...] en dat verwatert (voor mij) wanneer het aan productiviteit wordt gekoppeld.’ In een reactie op mijn blog zei iemand anders: ‘Het jargon van de productiviteit is geheimtaal voor niet zomaar dingen doen, maar ze ten koste van alles doen.’ De specifieke rol van de pandemie als prikkel voor deze sentimenten was in veel van de feedback terug te vinden. Een lezer met inzicht zei er dit over: ‘Het feit dat productiviteit gelijkstaat aan gemaakte dingen is tijdens deze pandemie zo mogelijk alleen maar duidelijker geworden, want van ouders die het geluk hadden nog over werk te beschikken, werd verwacht dat ze evenveel bleven produceren, terwijl ze daarnaast hun kinderen moesten verzorgen en onder-

wijzen.’ Die energie verraste me. Ik hou van mijn publiek, maar ik zou die mensen niet zo gauw als bóós omschrijven. Tot nu. Er was duidelijk iets aan het veranderen.

Ik kwam er al snel achter dat dit anti-productiviteitssentiment zich niet beperkte tot mijn lezers. Tussen het voorjaar van 2020 en de zomer van 2021, een periode van minder dan anderhalf jaar, verschenen er ten minste vier belangrijke boeken met als onderwerp de populaire opvattingen over productiviteit. Dit waren *Do Nothing* van Celestine Headlee, *Can’t Even* van Anne Helen Petersen, *Laziness Does Not Exist* van Devon Price en het heerlijk venijnige *Four Thousand Weeks* van Oliver Burkeman (in het Nederlands verschenen onder de titel *4000 weken*). De door werk veroorzaakte uitputting was ook terug te vinden in verschillende golven van nadrukkelijk belichte sociale tendensen die zich tijdens de pandemie aandienden. Om te beginnen was er wat de *Great Resignation* (‘het grote ontslag’) ging heten. Dit fenomeen behelsde weliswaar een afname van de arbeidsparticipatie in allerlei verschillende economische sectoren, maar de rode draad in de onderliggende verhalen was een duidelijke tendens onder kenniswerkers om minder te gaan leven naar de eisen die hun carrière stelde. Na de *Great Resignation* was er de opkomst van *quiet quitting* (‘stilletjes stoppen’), een beweging waarin een jonger segment werkenden zich op agressieve wijze ging verzetten tegen de productiviteitseisen van hun werkgevers.

‘We zijn overwerkt en overspannen, voortdurend ontevreden en we moeten aan steeds hogere maatstaven voldoen,’ schrijft Celeste Headlee in de inleiding van *Do Nothing*. Een paar jaar eerder had dit sentiment wellicht als een provocatie geklonken. Op het hoogtepunt van de pandemie preekte ze er echter mee voor eigen parochie.

Na het nodige over deze snel toenemende ontevredenheid te hebben gehoord en gelezen werd mij duidelijk dat er iets belangrijks aan de hand was. Kenniswerkers waren uitgeput, opgebrand door

een steeds meedogenlozere drukheid. De pandemie was niet zozeer de introductie van deze tendens, maar duwde de ernstigste excessen ervan over de grens van het draaglijke heen. Flink wat kenniswerkers moesten plotseling vanuit huis gaan werken, met schreeuwende kinderen in de kamer ernaast, en werden na de zoveelste Zoomvergadering door twijfels overmand: ‘Waar zijn we eigenlijk mee bezig?’

Ik ging zowel in mijn al lang lopende nieuwsbrief als in een in de begintijd van de pandemie gestarte podcast uitgebreid verslag doen van deze ontevredenheid onder kenniswerkers, en zocht daarbij ook naar een alternatieve invulling van professionele betekenis. Naarmate de anti-productiviteitsbeweging krachtiger werd, ging ik er ook meer aandacht aan besteden in *The New Yorker*, waarvoor ik regelmatig schrijf, en dat leidde in het najaar van 2021 uiteindelijk tot de twee keer per maand verschijnende column ‘Office Space’ (‘kantoorruimte’), die helemaal over dit onderwerp ging.

De verhaallijnen die ik blootlegde, waren ingewikkeld. Het liep mensen over de schoenen, maar de bronnen van deze toenemende uitputting waren niet voor de hand liggend. De onlinediscussies hierover leverden geen gebrek aan afwisselende en elkaar soms tegensprekende theorieën: in een poging meer waarde uit hun arbeid te halen stelden werkgevers steeds hogere eisen aan hun werknemers; nee, eigenlijk komt onze uitputting voort uit een geïnternaliseerde, door online-productiviteitsinfluencers gestimuleerde cultuur van het toekennen van waarde aan drukheid; of misschien zijn we getuige van de onvermijdelijke ineenstorting van het ‘laatstestadiumkapitalisme’. Er werd op van alles gewezen en er werden frustraties geuit, en intussen werden kenniswerkers steeds ongelukkiger. De situatie zag er somber uit, maar naarmate ik meer onderzoek deed, zag ik ook een door de anekdote waarmee we deze discussie begonnen aangewakkerd sprankje optimisme.

Toen ik het verhaal over de naar de blaadjes in zijn achtertuin tuurende John McPhee voor het eerst hoorde, kwam het als nostalgie binnen – een tafereel uit lang vervlogen tijden, toen degenen die hun brood met hun hoofd verdienden nog de tijd en ruimte kregen die nodig was om indrukwekkende dingen samen te stellen. Zou het niet lekker zijn om zo'n baan te hebben, dacht ik, waarbij je je geen zorgen om je productiviteit hoeft te maken? Maar na verloop van tijd drong zich een aanhoudend besef aan mij op. McPhee wás productief. Als we het even wat breder trekken dan dat liggen op die picknicktafel, komen we uit bij een schrijver die tot nu toe negenentwintig boeken heeft geschreven, waarvan er één de Pulitzerprijs won en twee voor de National Book Awards werden genomineerd. Hij heeft ook meer dan vijftig jaar lang onderscheidende stukken voor *The New Yorker* geschreven, en via zijn befaamde cursus 'creatief non-fictie schrijven' aan Princeton University talloze jonge schrijvers, onder wie Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner en David Remnick, op weg geholpen in hun eigen succesvolle carrières. Er bestaat geen enkele redelijke definitie van productiviteit die niet op John McPhee van toepassing is, en toch doen zijn werkrouines nergens gejaagd, druk of overweldigend aan.

Dit eerste inzicht ontwikkelde zich tot de kern van het idee dat in dit boek wordt onderzocht: misschien gaat het probleem van kenniswerkers niet over productiviteit in het algemeen, maar over een specifieke, onjuiste definitie van dit begrip die zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. De meedogenloze overbelasting die ons zo afmat, komt voort uit de overtuiging dat het voor 'goed' werk nodig is om het steeds drukker te krijgen – snellere reacties op e-mails en chats, meer vergaderingen, meer taken, meer uren. Maar als we deze gedachte nader bekijken, vinden we er nergens een onderbouwing voor. Ik raakte er geleidelijk van overtuigd dat alternatieve benaderingen van productiviteit net zo goed te rechtvaardigen zijn, ook die waarin overvolle takenlijstjes en onafgebroken activiteit minder belangrijk worden gevonden

en iets als het welbewuste gelummel van John McPhee wordt gestimuleerd. Sterker nog, mij werd duidelijk dat de gewoonten en rituelen van traditionele kenniswerkers als McPhee niet alleen inspirerend waren, maar zelfs, met voldoende oog voor de werkelijkheid van werk in de eenentwintigste eeuw, een rijke bron van ideeën konden zijn voor een manier om onze hedendaagse opvattingen over beroepsmatige prestaties te transformeren.

Deze openbaringen leidden nieuw denken in over de manier waarop we ons werk benaderen, en daaruit kwam uiteindelijk een volledig alternatief naar voren voor de uitgangspunten die tot onze tegenwoordige uitputting leiden:

Langzame productiviteit

Een filosofie voor het op een duurzame en betekenisvolle manier organiseren van inspanningen in kenniswerk, gebaseerd op deze drie principes:

- 1 *Doe minder dingen.*
- 2 *Werk in een natuurlijk tempo.*
- 3 *Wees geobsedeerd door kwaliteit.*

Op de hiernavolgende bladzijden zul je lezen dat deze filosofie drukheid afwijst en een overladen agenda niet ziet als iets om trots op te zijn, maar als een belemmering voor de productie van resultaten van betekenis. Zij stelt ook dat een professionele inzet zich dient te voltrekken in een gevarieerder, menselijker tempo, waarin pittige perioden worden afgewisseld met uiteenlopende variaties van ontspanning, en dat het fundament van alles een doelgerichtheid op indrukwekkende kwaliteit is, en niet op handelingen die indruk op anderen maken. In het tweede deel van dit boek zal ik de details bespreken van de basisprincipes van

deze filosofie en zowel een theoretische onderbouwing van de juistheid ervan geven als concreet advies bieden voor bijbehorende actie in jouw specifieke professionele leven, ongeacht of je een eigen bedrijf hebt of nauwlettend door een baas op de vingers wordt gekeken.

Het is niet alleen mijn doel je tips te geven om je werk minder vermoeiend te maken. En ik wil ook niet zonder enig oog voor jouw gestreste situatie namens jou mijn spreekwoordelijke vuist ballen naar de uitbuitende beulen (hoewel dat beslist wel af en toe langskomt). In plaats daarvan wil ik jou, je eigen bedrijfje of je grote werkgever laten zien hoe je op een volledig nieuwe manier kunt nadenken over wat het betekent om dingen voor elkaar te krijgen. Ik wil kenniswerk behoeden voor de steeds minder houdbare jachtigheid en het ombouwen tot iets duurzamer en menselijker, waardoor jij in staat blijft dingen te maken waar je trots op bent zonder zelf al doende vast te lopen. Natuurlijk biedt niet elke kantoorbaan de ruimte om onmiddellijk op dit doelgerichtere ritme over te stappen, maar ik zal gedetailleerd aantonen dat het breder kan worden toegepast dan op het eerste gezicht aannemelijk is. Ik wil, met andere woorden, bewijzen dat prestaties zonder burn-out niet alleen mogelijk zijn, maar de nieuwe maatstaf moeten worden.

Maar voordat het met ons op de loop gaat, moeten we eerst goed begrijpen hoe de sector van de kenniswerkers in zijn huidige, disfunctionele relatie met productiviteit is beland, want het is nu eenmaal eenvoudiger de status quo af te wijzen als we de toevallige totstandkoming ervan echt doorgronden. We beginnen onze reis daarom in de richting van dit inzicht.

DEEL 1

Bouwstenen