

OUT OF OFFICE

S A B I N E T O B B A C K

OUT OF OFFICE

DE SUCCESFORMULE VOOR HARDE WERKERS

D/2019/45/21 – ISBN 978 94 014 5771 2 – NUR 747, 800

TEKSTREDACTIE	Sofie De Niet
VORMGEVING OMSLAG	Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK	Banananas.net

© Sabine Tobback & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

Deel 1

HARD, HARDER, HARDEST

9

Ben jij een harde werker?

Wat is (té) hard werken? 14

Wanneer werk jij hard? 20

You too? 22

Waarom werk jij hard?

Welk type ben jij? 24

Herken jezelf 29

Bewust of onbewust 30

Training 1: vliegen met de jetset

#NeverNotWorking 34

Kicken op promotie 36

Eigen kerosine? 38

Training 2: aandacht voor afspraken

Niet-onderhandelbare regels 41

Moeten of meer 43

Interne saboteur 44

Training 3: powerdenken

Automatische piloot uit 48

Stoorzender of krachtpatser 53

Reactief of proactief 60

Training 4: parachutespringen

The sky is the limit 64

Springangst 65

Landen in de woestijn 73

Gezocht: droombestemming

Wat is je reistijd?	75
Levensdoel op de radar	78
Ready for take-off	83

Deel 2

HARD WERKEN MET 7 STRAALSTROMEN

85

1 Tijd: alles over vluchttijden

Vier levenscontinenten	90
Lineair of circulair	94
To do of gedaan?	101

2 Delegeren: wie zit in je vloot?

Waarom delegeer jij niet?	103
Taken uitdelen in 9 stappen	109
Feedbacklus	115

3 Communiceren: this is your captain speaking

Braintalk	120
Weg met mist	122
Dr. No	129

4 Vertrouwen: lichtgewicht vliegen

Controlereflex	133
Lessen in loslaten	134
Piekerstop	137

5 Lichamelijke check-up: tussenlanding

Concentratie in de cockpit	140
Nachtvlucht of nachtrust	143
Snelle of duurzame catering	148

6 Genieten: prettige vlucht!

Business or pleasure	149
Werkdoel bereikt	152
Applaus voor de piloot	154

7	Volharden: piloten met een missie	
	Ai, oude vluchtroute	156
	Mayday	157
	Regenweer en donderslagen	159
	Gouden tips uit de directiekamer	163
	Ode aan mijn papa	175
	Dankwoord	177
	Over de auteur	179

Voor het bevorderen van de leesbaarheid spreek ik over de medewerker, ondernemer, leider of leidinggevende in de mannelijke vorm (hij en hem).

Papa,

Jij was de eerste harde werker die op mijn pad kwam.

Nadien volgden er velen.

De weg is dik bezaaid, zoals ze zeggen.

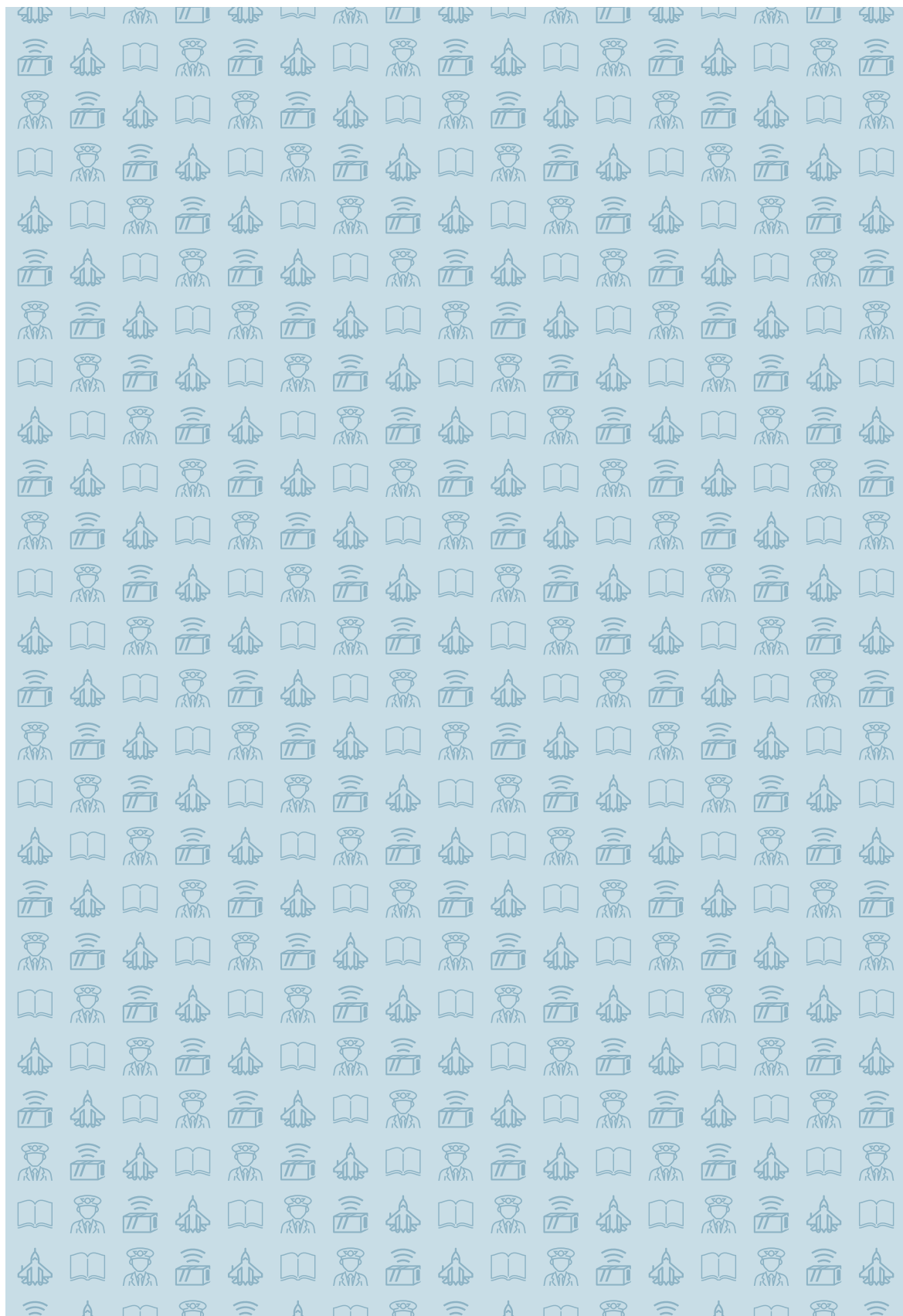
Ik mis je.

DEEL 1

HARD, HARDER, HARDST

HARDST

HARDER



*'Icarus werd verleid door zijn eigen kracht.
 Hij maakte vleugels van veren en was,
 en ging vliegen. Hij kwam echter te dicht bij de zon
 en de was die de veren bij elkaar hield, smolt.
 Icarus stortte in de zee en verdronk.'*

Je leest het boek *Out of Office*. Waarschijnlijk trekt de titel je aan, want een out of office stel je zelden in. Of je stelt wel een out of office in, maar blijft je mails behandelen. Geef toe, hard werken is fijn, het geeft een kick en vooral veel voldoening. Harde werkers vind je overal. Meestal herken je hen van ver en zij herkennen jou. Geen wallen onder je ogen verraden je, maar je blik en je daadkracht. Als iedereen even hard werkt als jij, dan gaat de wereld écht vooruit.

Ook jij gaat vooruit met je harde werk. Tenslotte heeft hard werken je al veel opgeleverd. Je loopbaan zit in de lift. Anderen kijken naar je op. Je bent een harde werker, dat siert en pleziert je. Je werk is vaak de eerste en de laatste gedachte van je dag. Misschien komt dat door plichtsbesef, misschien door je passie, maar het punt is dat jij nooit stilstaat. Continu ben je met iets bezig. Slapen doe je als je dood bent, nietwaar? Hard werken is je zuurstof, je weg naar de top. Maar wat gebeurt er als je te veel zuurstof krijgt? Juist, dan ga je hyperventileren. Je gaat in het rood en verkrijgt een ongewenst effect.

Protesteert de harde werker in jou? Wil je het boek nu al dichtklappen bij het lezen van deze woorden? Toch wéér geen boek over burn-outs, denk je misschien. Neen, dit is geen burn-outboek. Wie weet spookt er nog wat anders door je hoofd. Vanwaar haalt de auteur het lef mij te zeggen wat ik doe en laat? of: Ik moet wel hard werken voor mijn gezin, zo garandeer ik de toekomst van mijn kinderen. Mijn advies? Lees even verder. Mijn boek belandde niet zomaar in je handen. Misschien redt het lezen van dit boek wel je leven, je relatie en je carrière. Je toekomstige zelf, familie en vrienden bedanken jou nu al dat je verder leest.

Laten we meteen enkele zaken duidelijk maken.

- Eerste punt: het is allesbehalve mijn bedoeling je minder hard te laten werken, zo zit je niet in elkaar. Tijdens mijn 13.235 uur leiderschapscoaching vroeg ik nooit aan een coachee om minder hard te werken. Ook in dit boek ga ik je heus niet vertellen hoeveel uren je mag werken op een dag, week, jaar en leven. Na het lezen van dit boek ga jij dit heel eerlijk en bewust voor jezelf uitmaken. De keuze maak je elke dag en elk uur.
- Tweede punt: ik ben net als jij een harde werker. Ik (her)ken harde werkers heel goed, omdat ik er zelf een ben. Hard werken zit in mij. Ik ben opgegroeid in een familiezaak met activiteiten in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Allemaal staken we de handen uit de mouwen. Hard werken, zelfsturing, zelfredzaamheid, resultaatgerichtheid en zelfstandigheid werden mijn zus en ik met de paplepel ingegeven. Na vele jaren van ontkenning durf ik het eindelijk toe te geven: ik hou van hard werken.

Tot vandaag blijf ik een harde werker, ik ga altijd voor de extra mijl. Tegelijk ben ik mij heel erg bewust van de gevaren van hard werken. Hard werken is geen ziekte, maar het kan je wel ziek maken. Mijn vader is op 67-jarige leeftijd werkend overleden, na een lange strijd tegen kanker. Wat mij het meeste raakt, is dat deze harde werker té vroeg gestorven is omdat hij zich niet bewust was van de mogelijke gevolgen van té hard werken. Alleen al met je slaaptekort door hard werken vergroot je de kankerkans.

Hard werken houdt evengoed verband met een andere topper in de statistieken over doodsoorzaken: hart- en vaatziekten. Ik verwijs naar het artikel van Thomas Van Dijk, verschenen in *De Standaard* in 2017, waarin hij epidemioloog Töres Theorell van het Stress Research Institute van de Universiteit van Stockholm interviewt. Theorell werkte mee aan een grote studie die een verband probeerde te leggen tussen het aantal uren dat je per week werkt en het risico op hart- en vaatziekten. Iemand die vijf jaar lang meer dan 55 uur per week werkt, heeft ongeveer 30 procent meer kans op een beroerte dan iemand die 35 à 40 uur per week werkt, zo bleek uit de analyse.

Met dit in gedachten durf ik aan jou te vragen: ben jij je bewust van hoe hard je werkt? Is het je eigen keuze of doe je het onbewust? Weet je dat je

opofferingen maakt? En welke opofferingen wil je maken in ruil voor je harde werk? In dit eerste deel help ik je tot stilstand komen.

Stilstaan is voor jou waarschijnlijk de moeilijkste opdracht van allemaal. Je werkt hard omdat je succesvol wilt zijn, ongeacht de invulling die je daaraan geeft. Woorden als effectiviteit, rentabiliteit en kwaliteit zijn belangrijke drijfveren. Jij wilt snelheid, actie en controle. Je zit graag in doe-modus. Hoe sneller de activiteiten elkaar opvolgen, hoe beter. Stilstaan voelt aan als achteruitgaan, je werkt gedreven en doelgericht. Je hebt geen tijd, geen zin en geen energie om te stoppen. Wat levert even op adem komen je op? Meer dan je denkt.

Ben jij een harde werker?

Als je dagelijks tien uur werkt, werk je dan hard? En wat is té hard? Trop is te veel, maar waar ligt de lijn? Wanneer is het goed? En wanneer is goed, goed genoeg? Dat soort vragen stel ik al mijn hele leven, onbewust weliswaar. Ze zijn een helse zoektocht en niet alleen voor mij. Voor harde werkers luidt het antwoord meestal: 'Ik stop pas als het echt nodig is, als ik stikkapot ben.' Of: 'Omdat iemand het mij vraagt.' Misschien vraagt je partner dat, misschien je dokter en héél misschien onbewust jijzelf.

Laat ons eens een andere setting nemen. Wanneer drinkt iemand te veel alcohol? Als je dagelijks alcohol drinkt, als je sterkedranken drinkt of als je drankgebruik gepaard gaat met gezondheidsproblemen? Afhankelijk aan wie je het vraagt, krijg je verschillende antwoorden. Volgens de medische wereld ben je veilig als je wekelijks 21 (mannen) en 15 (vrouwen) standaardglazen drinkt, op voorwaarde dat je in dezelfde week twee dagen geen alcohol drinkt.

Hoewel de medische wereld duidelijke grenzen afbakt voor alcohol, blijft het een raadsel vanaf wanneer werken schadelijk is voor je gezondheid. Dat je misschien meer werkt dan gezond voor je is, kun je afleiden uit quotes van je partner, kinderen, vrienden of leidinggevende. Een greep uit het aanbod: 'Wanneer stop je met werken?', 'Mijn mama werkt veel', 'Ah, makker, je komt nog eens buiten' of: 'Neem jij maar eens een vrije dag, je hebt er behoefte aan.'

'Ja, maar Sabine, wat is nu hard werken?', hoor ik je opmerken. 'En waar trek ik de lijn tussen hard werken en té hard werken?' Juist, op beide vragen ben ik je een antwoord verschuldigd.

Wat is (té) hard werken?

Laten we beginnen met een antwoord op de eerste vraag: wat is hard werken? Met andere woorden: wanneer ben je een harde werker? Als coach hanteer ik een 1.000 kilometergrens. Waarom 1.000 kilometer per uur?

Ik vergelijk harde werkers met straaljagerpiloten. Werk je aan een snelheid vanaf 1.000 kilometer per uur, dan ben je geen standaardpiloot meer, maar

Tel het aantal kruisjes per kolom en noteer het bij totaal. Vermenigvuldig je score en je verkrijgt je eindtotaal per kolom. Tel nu alles bij elkaar. Lees op basis van je punten je snelheid af. 100 punten staat bijvoorbeeld voor 100 kilometer per uur.

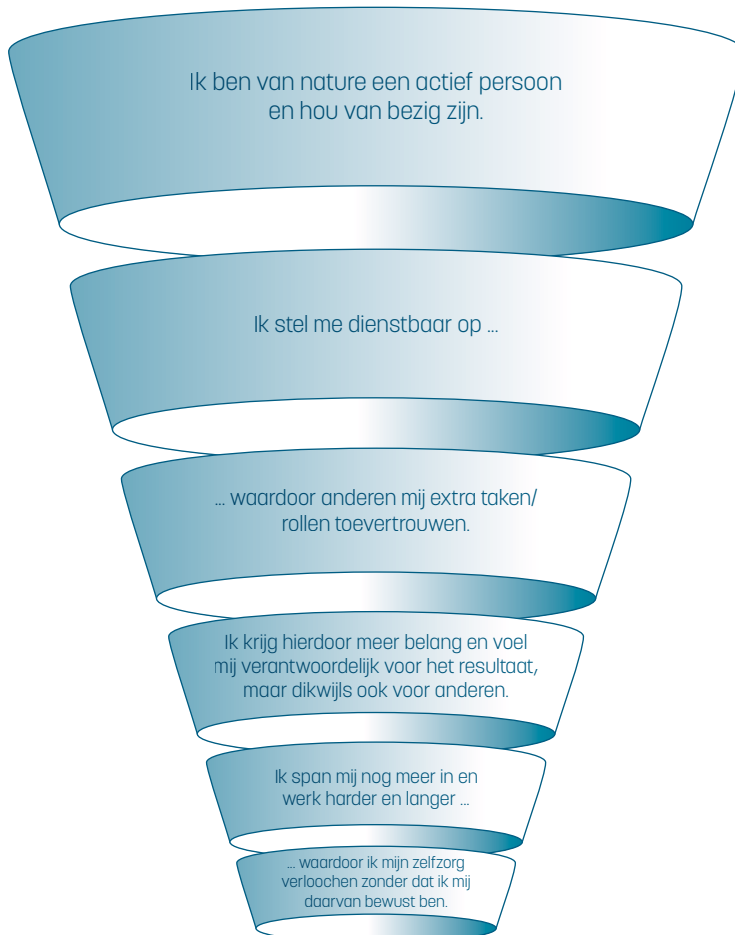
- **tot 399 km/uur:** hard werken is voor jou geen issue. Wees er wel zeker van dat jij je hard werk niet onderschat, dat je met andere woorden heel bewust inschat hoe hard je werkt.
- **400 km/uur tot 999 km/uur:** je bereikt in een of meer specifieke omstandigheden de grens van hard werken. Doordat je ruim kunt afremmen blijft je snelheid aanvaardbaar. Aandachtspunt: de hardwerkenindicator geeft je louter een indicatie, maar veel hangt ook af van de gradatie. Als je bijvoorbeeld altijd harder werkt dan je collega's, is het de vraag hoeveel langer dan hen je werkt. Werk je elke dag vier uur langer dan je collega's, dan ligt je snelheid hoger dan wanneer je elke dag twee uur langer werkt. Neem deze bedenking mee voor het bepalen van je snelheid in deze indicator.
- **vanaf 1.000 km/uur tot 1.999 km/uur:** je flirt met de grens van hard werken: soms blijf je onder de grens, soms ga je boven de grens.
- **2.000 km/uur tot 3.999 km/uur:** je bent over de grens van hard werken. Je werkt hard op verscheidene momenten, in verschillende omstandigheden of gedurende langere perioden.
- **4.000 km/uur:** je gaat in overdrive, je gezondheid is in acuut gevaar.

We landen bij de tweede vraag: wat is het verschil tussen hard en té hard werken? Harde werkers werken hard, ja, maar zelden menen wij dat we té hard werken. De argumenten? 'Ik werk veel, maar niet zo hard.' Of: 'Ik werk misschien hard, maar ik sloof me niet uit, ik zwoeg niet, ik werk me niet krom.' Ook jij denkt misschien: Maar komaan, Sabine, ik ben toch geen crimineel? Er zijn toch ergere gevallen dan ik? We zeggen allemaal: 'Té hard werken is iets voor de dommen.' Koude douche: vanaf het moment dat je boven de 1.000 kilometergrens werkt, werk je té hard. Een grens is een grens.

Laat mij dat principe illustreren met een voorbeeld. Na een coaching beluisterde ik een voicemail van de politiezone Waasland met de boodschap dat ik een snelheidsovertreding had begaan. En of ik contact kon opnemen. Ik was in paniek, waarschijnlijk had ik véél te hard gereden. Instant spookten er rampscenario's door mijn hoofd. Ik belde meteen en polste naar mijn snelheid. Het antwoord? Gecorrigeerd 51 kilometer per uur in zone 50. Ik barstte in lachen uit – een combinatiepakket van opluchting en frustratie –

en vroeg kordaat: 'Waarom al die poespas, ik reed dan toch niet te hard?' Het antwoord was verbaal gevat: 'Als we zo redeneren, rijdt niemand te hard, mevrouw.' Ze had gelijk: ergens is er een duidelijke lijn nodig.

Er zijn altijd excuses om toch nog een minuut, uur, dag of week bij je grens te plakken. Je neemt je bijvoorbeeld voor vroeger te stoppen, maar dan kwam er die belangrijke mail. Als je na de gedachte Ach, ik maak er even werk van, op je horloge kijkt, is het alweer 19 uur. Ik sta op zijn minst niet in de file, Dat is ook weer gedaan en Ik heb mijn weekend wel verdiend, denk je bij jezelf. Alleen blijkt er om 19 uur nog altijd file (de toestand op de weg is zelfs nog erger) en krijg je op zaterdagochtend een antwoord op je mail. Al gauw verzeil je in een tunnel of patroon.



Harde werkers voelen zich vaak verantwoordelijk voor zaken buiten hun controleveld. Je werkt niet alleen hard, je trekt hard werk aan en vindt altijd je weg ernaartoe. Je gaat ernaar op zoek, lokt het uit, creëert zelfs werk. Mijn vraag is: moet je dat of wil je dat?

Bij een retailbedrijf coach ik de medewerkers van het IT-departement. Tom, een van de projectleiders, vertelde mij dat hij het te druk had. Overdag werd hij geleefd door zijn agenda, mails en vergaderingen. 's Avonds werd hij geleefd door zijn zoon, voor wie hij samenvattingen maakte. Elke avond spendeerde hij minimaal twee uur aan het maken van mindmaps, overzichten en samenvattingen. Ik keek hem vragend aan: 'Mijn zoon heeft last met studeren en hem helpen slagen is toch mijn verplichting als vader?', antwoordde Tom. 'Daar is toch niets mis mee?'

Als jij bewust voor alle taken in je agenda kiest, dan is daar weinig mis mee. Maar dat is meestal minder het geval. Harde werkers belanden in patronen, je trekt verantwoordelijkheden aan die niet van jou zijn. Spreken anderen ons daarop aan, dan verdedigen we ons of gaan we aanvallen.

Harde werkers overschrijden verantwoordelijkheden én grenzen. Grenzen overschrijden doe je afhankelijk van de situatie, het tijdstip en je humeur. Voor je het weet, werk je dagelijks geen acht uur, maar twaalf uur. Opnieuw kan ik je een palet aan veelvoorkomende quotes voorschotelen: 'De anderen doen het ook,' 'Met zo'n baas is minder hard werken onmogelijk,' 'Als ik in het weekend mijn e-mails check, ben ik gerust,' of – mijn favoriet – 'Hard werken is normaal.' Jammer genoeg aanvaard ik geen enkel van deze excuses. Niet voor mezelf, niet voor mijn coachees en niet voor jou. Troost je, excuses of uitwegen zijn een menselijke reactie. We wensen allemaal dat wat we doen zinvol en juist is. Vaak blijven we echter verder doen, zonder dat we ons vragen stellen. Ben je klaar met jouw excuses? Zijn we het erover eens dat té hard altijd té hard is? En dat jij vanaf het ogenblik dat je té hard werkt net zoals straaljagerpiloten een haarscherpe training nodig hebt? Deal, dan gaan we verder.

Wanneer werk jij hard?

Je bent helemaal mee met de hardewerkerslogica. En toch denk je misschien: Sabine, ik werk té hard volgens jouw definitie, maar ik ben wel elke dag om 18 uur thuis. Dan werk ik toch niet te hard? Of: Tijdens de week werk ik hard, maar ik lees mijn mails nooit in het weekend. Beide acties kan ik alleen maar toejuichen, maar eens over de 1.000 kilometergrens maken dit soort compensaties van jou geen minder harde werker. Integendeel, ze bewijzen net dat je een harde werker bent. Wat je niet bent, moet je niet compenseren. Kom jij thuis toe aan echte ontspanning, dan zijn we het eens. Maar volg je nog tot in de late uren de zakelijke actualiteit, dan ben je eraan voor de moeite. Net zoals je in het weekend héél actief kunt zijn met gezinsverplichtingen, sportprestaties en verenigingsleven. Je zit in een andere setting, maar je mindset draait overuren.

Hard werken zit doorgaans dieper in jou dan je denkt. Je denkt vaak aan je werk of trekt je spartaanse filosofie door naar andere terreinen.

Wanneer werk jij hard? We doen een tweede onderzoek en bekijken welke terreinen van je leven besmet zijn met je hardewerkersattitude. Plaats jezelf op een as. Wanneer hel je over naar de rechterkant en wanneer niet? Meestal laat ik mijn coachees deze as een aantal keren tekenen, met telkens een andere situatie of omgeving.

Thuis



Werk



Maar je kunt ook meer specifiek zijn:

Wekelijkse projectvergadering

