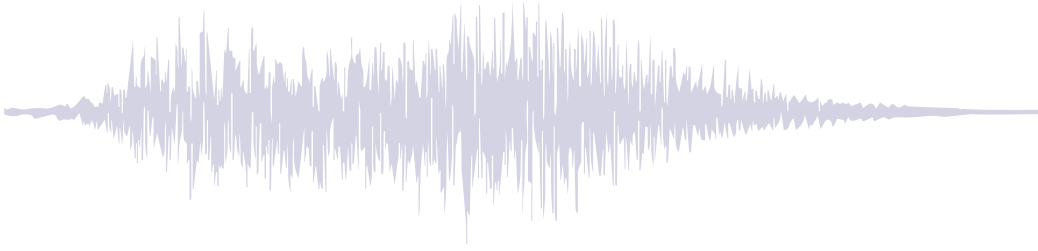




HappinessBureau

Alles voor meer werkgeluk!



Het moment dat je die pop-up ziet, heb je de prijs al betaald

Neuropsycholoog Mark Tigchelaar over focus

We kennen het allemaal: je bent lekker aan het werk, als je wordt afgeleid door een appje. Voordat je het weet zit je op je telefoon andere dingen te doen. Hoe zorgen we ervoor dat we niet zo snel worden afgeleid? Neuropsycholoog Mark Tigchelaar is auteur van zes boeken over dit thema en vertaalt de wetenschap hierover naar de praktijk.

Wat maakt jou gelukkig op het werk?

“Ik denk dat werk zeker gelukkig kan maken. Als ik in mijn diepe focus of flow zit, dan ervaar ik veel werkgeluk. Schrijven is daar een heel mooi voorbeeld van. Als ik dan lekker de diepte in kan, dan kan ik daar ontzettend van genieten. De tegenhanger is: als ik daarin word onderbroken, dan kan dat mijn werkgeluk en productiviteit ondermijnen en stress veroorzaken.”

Als neuropsycholoog ben je speciaal geïnteresseerd in afleiding en focus, oftewel het gevecht om aandacht. Veel werkenden hebben hiermee te maken. Waarom vind je dit zo'n interessant thema?

“Ik ben al meer dan twintig jaar bezig met de hersenen. In eerste instantie uit een eigen noodzaak: ik ben zwaar dyslectisch, dus ik had moeite met leren en met studeren. Snellezen, mindmapping en geheugentechnieken hebben mij heel erg geholpen.

Over die onderwerpen heb ik meer dan tien jaar lang trainingen gegeven. Toen ik met mijn compagnon Oscar de Bos software ging ontwikkelen voor snellezen, kwamen we erachter dat het probleem niet het lezen is, maar een gebrek aan aandacht om nog te kunnen lezen. Onze aandachtsspanne wordt korter. Toen we daar indoken, ontstond echt mijn fascinatie voor dat onderwerp. Daar zitten zoveel lagen in, waaronder productiviteit, werkgeluk en stressvermindering. Maar het gaat ook over je eigen persoonlijke thema's. Als jij je eigen shit niet op orde hebt, dan ga je ontzettend afgeleid worden door de grootste afleider, namelijk je eigen koppie. Die facetten rondom het thema focus fascineren mij mateloos.”



Wat hoop je te kunnen bijdragen?

“Uiteindelijk een betere wereld in de breedste zin van het woord, maar op praktisch gebied dat mensen hun werk beter kunnen doen, meer voldoening halen uit werk en dat er minder uitval is onder medewerkers. Want stress en uitval blijken nog steeds een heel groot actueel thema. Een van de meest onderbelichte factoren daarin is het continu pingpongen met onze aandacht. Stress en werkdruk zijn momenteel nog te grote, algemene containerbegrippen.

Er zijn meerdere facetten die meespelen, en één ervan is het constant wisselen tussen taken, projecten, berichten tussendoor et cetera. Dat creëert onnodige belasting. Als we die belasting kunnen wegnemen, stroomlijnen, minimaliseren, is dat een directe bijdrage aan vermindering van de uitval onder medewerkers. Dat vind ik heel tof.”



We zijn in nieuwe data gedoken over hoe vaak we per dag worden onderbroken. Vijf jaar geleden was dat 240 keer per dag als landelijk gemiddelde. Tegenwoordig is dat over de 600 keer per dag als landelijk gemiddelde. Dat laat gelijk de trend zien: dit probleem wordt alleen nog maar groter.

Samen met je collega Oscar heb je het boek ‘Focus aan/uit’ geschreven. Daarvan zijn inmiddels meer dan 100.000 exemplaren verkocht, in Nederland alleen. Wat verklaart het succes van het boek?

“Het is gewoon een supergoed boek, haha. Maar ik denk ook dat het vooral onderstreept hoe groot de noodzaak, of zelfs de noodkreet, is rondom dit thema. Het boek bestaat nu vijf jaar, er is een jubileumeditie uitgekomen. Daarvoor hebben we een nieuw voorwoord geschreven. We zijn in nieuwe data gedoken over hoe vaak we per dag worden onderbroken. Vijf jaar geleden was dat 240 keer per dag als landelijk gemiddelde. Tegenwoordig is dat over de 600 keer per dag als landelijk gemiddelde. Dat laat gelijk de trend zien: dit probleem wordt alleen nog maar groter. Dus daar moet iets aan gedaan worden. Dat kan als individu, je hebt zeker een eigen verantwoordelijkheid dus pak die regie. Er ligt ook zeker een verantwoordelijkheid bij organisaties en dan met name bij HR. En op bepaalde vlakken ligt die verantwoordelijkheid ook op beleidsniveau.”

Gaat dat over hoe je als organisatie het werk indeelt?

“Hoe je werk indeelt, maar ook het recht op onbereikbaarheid. Nou weet ik niet of je dat juridisch moet gaan regelen. Ik denk niet dat dat een handige aanpak is. Maar bijvoorbeeld ook omgang met social media of telefoongebruik onder jongeren met name. Daar is wel beleid op gemaakt, maar dat mag nog echt wel een stuk verder gaan in mijn ogen.”

We gaan al de inhoud in, maar laten we beginnen bij het begin. Waar hebben we het eigenlijk over, als we praten over werken met focus?

“Werken met focus is onafgebroken werken aan je taken. Een onderbreking haalt je gelijk uit je focus, maar er zit ook een aantal prijskaartjes aan. Een ervan is: er komt altijd cortisol vrij op het moment dat je wisselt van taak. Cortisol is het stresshormoon. Als dat één keer wordt afgevuurd is dat niet erg, dat maakt je alert en scherp. Maar het wordt vervelend als die cortisol continu blijft vuren. En dat gebeurt met die 600 onderbrekingen per dag. In potentie zijn het wellicht leuke onderbrekingen, maar de inhoud van de onderbreking



maakt niet uit. Het feit dát iemand wisselt met zijn aandacht, dat zorgt voor het vrijkomen van de cortisol. Dus het hele doel of spel van focus is het aantal wisselingen op een dag te minimaliseren, zonder dat je iets mist. Ik ben dus niet van een stroming 'je mag maar één keer per dag je e-mail bekijken' of 'zet al je notificaties uit'. Voor de meesten van ons is dat niet haalbaar. Waar het wel om gaat, is kijken waar we wisselen. Kun je die wisselingen in kaart brengen en stroomlijnen op individueel niveau, op teamniveau en op organisatieniveau. Dat is focus."

Is dat per werkgroep of sector hetzelfde? Heeft iedereen daarmee te maken?

"Iedereen heeft ermee te maken, maar verschillende medewerkers hebben verschillende behoeftes. Om het heel erg te chargeren: een onderzoeker heeft een andere bereikbaarheidsbehoefte dan iemand in sales of recruitment. Ik merk dat er over het onderwerp 'onbereikbaar zijn' een hele grote discussie is over hoe daarmee om te gaan. Sommigen zeggen: je moet absoluut twee verschillende telefoons hebben voor werk en voor privé. Anderen zeggen: je moet absoluut je mail en notificaties volledig uitzetten. Aan de andere kant is de realiteit in bijvoorbeeld recruitment of sales dat mensen binnen vijf minuten moeten reageren op een binnenkomend bericht, want dat is hun werk. En dat is helemaal prima, daar is niet een goed of fout in aan te geven. Het hangt echt af van iemands behoefte en werk en hoe je dat kunt inrichten, dat is het echte gesprek."

Maar iedere beroepsgroep, en dus eigenlijk iedere medewerker, zal ermee te maken hebben.

"Zeker. We hebben het met name over kennisintensieve beroepen. Ik werk over het algemeen met hoogopgeleide kenniswerkers, maar op mbo-niveau is het ook zeker van toepassing. In bepaalde functies is het minder van toepassing, met name uitvoerend werk. Als je loodgieter of schilder bent, dan heb je minder last van de afleiding zoals we dat hier bespreken dan iemand die achter een computer werkt."

Je zei net al dat het niet uitmaakt waar een wisseling van aandacht inhoudelijk over gaat. Maakt het wel uit hoelang die onderbreking duurt?

"De duur van de onderbreking maakt ook niet heel erg veel uit, wel de hoeveelheid. Een van de trends die we tegenwoordig zien is het digitale of hybride werken. Dat heeft heel veel voordelen, waaronder dat het de autonomie versterkt. Autonomie is een gigantische stressbeschermer. Dus dat is fantastisch, mits goed ingezet. Maar een nadeel van digitaal werken is dat er meer digitale communicatie ontstaat, onder andere chatverkeer. Dat is sinds de corona-epidemie gigantisch toegenomen. Chatverkeer heeft wat voordelen, maar het grote nadeel is dat er veel meer hele kleine onderbreken zijn. 'Ben je online?' 'Top, ik heb het ontvangen.' 'Dankjewel.' 'Fijne dag.' En zo ben je aan het pingpongen met je aandacht, en dat draagt onder andere bij die gigantische toestroom van onderbreken die richting de 600 keer per dag gaat."

En als we dat gaan categoriseren of rubriceren, wanneer verliezen we dan onze focus? Waar heeft dat allemaal mee te maken?

"Er zijn vier concentratielekken. Dat zijn vier redenen waardoor we onze aandacht verliezen en dus wisselen we met onze aandacht. Eén: we kunnen afgeleid worden als iets te simpel of te saai is. Onderprikkeling is gek genoeg een belangrijke factor in afleiding. Bijvoorbeeld, je bent aan het bellen met iemand die traag van stof is. Dan is het lastig om je aandacht erbij te houden. Vaak gaan we er dan iets anders bij doen, bijvoorbeeld met een pen iets tekenen of de was opvouwen.

Het tweede lek is te weinig brandstof. De hersenen werken op vloeistofjes en die raken op een gegeven moment op. Bovendien zorgt cognitieve inspanning voor afvalstofjes: dat aminozuur heet glutamaat. Hoe



meer dat glutomaat zich ophoopt in het lichaam, hoe trager het hoofd gaat functioneren. Die afvalstofjes moet je echt fysiek opruimen, anders kan je wel doorwerken, maar word je trager en heb je heel veel koffie of heel veel deadlines nodig om nog wat gedaan te krijgen, wat dan weer cortisol en adrenaline tot gevolg heeft. Het derde concentratielek is te veel interne prikkels, dus te veel ballast in je hoofd. Dat kunnen taken zijn die je nog moet doen, ook niet-werkgerelateerd zoals mantelzorg. Of het zijn emoties of nieuwe ideeën. Creativiteit heb je vaak op de meest onhandige momenten. En het vierde concentratielek zijn de externe onderbrekingen. Dus de telefoon, e-mail, collega's, omgevingsgeluiden et cetera."

Wat kan iemand doen om die vier concentratielekken te vermijden of zo veel mogelijk te beperken?

"Bij onderprikkeling is de aanname dat onze hersenen sneller denken dan dat we ze gebruiken. Dus als een taak te simpel is, dan kun je er iets simpels bij doen. Dat kan bijvoorbeeld zijn die tekeningetjes maken. Doodling, zo heet het officieel, verhoogt je concentratie met 29 procent. Het zorgt voor opvulling in de hersenen, waardoor je meer aandacht hebt voor het gesprek zelf. Andere vormen ervan zijn spelen met je haar of je ringen, of trillen met je been. Of wandelen. Dat helpt niet alleen bij saaie, maar ook bij spannende gesprekken."

Onze zoon keek tijdens zijn studie opgenomen hoorcolleges terug op anderhalf keer de normale snelheid, om zijn aandacht erbij te houden.

"Dat is nu zelfs overgenomen door Netflix. Films uit de jaren '90 of daarvoor, die trager gaan dan nu, kun je versneld afspelen. Op WhatsApp kun je voiceberichten versneld afspelen. Daar is dus behoefte aan. Het nadeel is dat er een ratrace kan ontstaan. Als je gewend bent om hoorcolleges of voiceberichten versneld af te spelen, gaat een daadwerkelijk fysiek hoorcollege of gesprek voor je gevoel te traag. Dan ontstaat er een soort ratrace waarin alles nog sneller moet gaan om je weer te prikkelen. Dat is een uitdaging."



We laden ons te weinig op en hebben te weinig buitvrij-momentjes. Wat er vaak gebeurt tijdens een pauze, is dat we onze hersenen geen rust geven, maar onze aandacht te verleggen naar andere onderwerpen.

Wat kun je doen om het tweede concentratielek van te weinig brandstof te voorkomen?

"We laden ons te weinig op en hebben te weinig buitvrij-momentjes. Wat er vaak gebeurt tijdens een pauze, is dat we onze hersenen geen rust geven, maar onze aandacht te verleggen naar andere onderwerpen. Dus ik heb heel hard gewerkt in Excel, nu ga ik naar LinkedIn voor inspiratie of ontspanning. Maar het effect daarvan is dat je nog steeds cognitief een inspanning levert, ook al is het een leuker onderwerp. En dat is heel verraderlijk. Iets leuks doen kan nog steeds een inspanning zijn. Het effect is dat je aan het interen bent. Dus voor je hersenen zit er geen verschil tussen Excel of LinkedIn. Het een is misschien leuker dan het ander. Ook na je werk een podcast luisteren, is eigenlijk een verlenging van je werkdag."

Dus als je die dingen doet met de gedachte 'nu kom ik tot rust en kan ik opladen', dan heb je het mis?

"Dat is het verraderlijke in ons taalgebruik. 'Het geeft me energie.' En qua inspiratie geeft dat energie. Maar breintechnisch kost het energie of brandstof om die prikkels te verwerken. En daar ligt een van de grootste uitdagingen van deze tijd. We verleggen onze aandacht continu.



We hebben geen focusprobleem, we focussen de hele dag door. Maar dat zorgt dus voor die uitputtingslag. Dus ik pleit er heel erg voor om op individueel, maar ook team- en organisatieniveau daar beleid op te creëren, om mensen meer niks te laten doen. De neiging om continu productief te zijn, is exact de reden waarom we het niet zijn. En als je verwacht dat je mensen zeer lange dagen gaan maken en dat ze altijd 'aan' staan, dan gaan ze gigantisch interen met potentieel uitvallen tot gevolg."

Dat is natuurlijk heel lastig. Want volgens mij is uit het raam staren ook heel goed. Maar het voelt voor veel mensen helemaal niet goed.

"Nee, en precies dat is vaak de reden waardoor we doorgaan. Nietsdoen voelt als stilstaan en stilstaan voelt als achteruitgaan. Het voelt als niet productief. Maar het heeft ook te maken met je positie binnen de organisatie. Als je als stagiair begint, is er een vrij duidelijk verband tussen je input en je output. Maak deze presentatie, bereken dit, werk dit uit. Als je wat meer ervaring krijgt, zeker in kenniswerk, dan wordt die input-outputrelatie een heel stuk minder duidelijk. Wanneer ben je effectief bezig? Is dat als je die ene hele belangrijke e-mail hebt weggewerkt, of als je vijftig andere e-mails hebt weggewerkt? Dat is niet te beantwoorden. Als je dat ene hele goede idee hebt gecreëerd, of wanneer je die presentatie hebt voorbereid, wat is belangrijker? Het is heel moeilijk te zeggen. Het nadeel is dat productiviteit – iets snel even wegwerken – heel makkelijk meetbaar is en daarna veel voldoening geeft. Dus verkiezen we dat vaak boven even niks doen in de hoop dat er dan een goed idee komt. Want het nadeel van uit het raam staren is: soms krijg je een briljant idee, maar soms komt er helemaal niks naar boven. En dat kun je niet timen of afdwingen. Je kunt wel de voorwaarden creëren, maar niet meer dan dat. Ik merk dat bijvoorbeeld bij het schrijven. Soms



Je hoofd is voor het hebben van ideeën, niet voor het vasthouden daarvan. En hoe meer je je hoofd leegt, hoe meer rust dat creëert. En daarmee hoe meer stress dat weghaalt.

komen er wel vijf of tien pagina's uit en dan denk ik: wow! En soms zijn er dagen achter elkaar dat er niks uit mijn handen komt. Dat is heel frustrerend, maar dat is onderdeel van het proces. Want onder water gaat dat denkproces wel door. Vaak als ik die drie dagen niks uit mijn handen krijg, komt er een dag later dat ineens absurd veel uit mijn handen. Dat is inherent aan dat creativiteitsproces."

Wat kun je doen tegen het derde energielek?

"Dan hebben we het over interne prikkels, ofwel het legen van je hoofd. Intelligentie speelt daarin in je nadeel. Als je veel met je hoofd werkt, dan ben je getraind om veel dingen in je hoofd te doen. Dus natuurlijk heb je een agenda, maar je belangrijke afspraken, die weet je uit je hoofd. Natuurlijk heb je een taaklijst, maar je belangrijkste taken, die weet je. Het nadeel daarvan is dat er één onderdeel niet onder controle is te krijgen, namelijk het timingselement. Op de meeste onhandige momenten krijg je herinneringen van je eigen hoofd, van de dingen die je mocht vergeten. Dat zorgt voor ballast, dat is op taakniveau. Vaak zijn de kleine dingen – zoals dat je nog even een pak melk moet halen – te klein voor de takenlijst, maar kunnen die wel enorm veel energie vreten. Want je hebt niet één kleine taak, maar waarschijnlijk meer. En alles meer dan vier creëert ballast in het hoofd. Vier is de maximale gemiddelde capaciteit. Op een gegeven moment stapelt zich dat gigantisch op.



Het idee van het legen van je hoofd, is groot gemaakt door David Allen van Getting Things Done. Je hoofd is voor het hebben van ideeën, niet voor het vasthouden daarvan. En hoe meer je je hoofd leegt, hoe meer rust dat creëert. En daarmee hoe meer stress dat weghaalt.

Dat werkt op taakniveau zo, maar nog meer op emotioneel niveau. Emoties kunnen als een soort boemrang terug blijven komen. En als iets drie keer terugkomt, kan dat ook drie keer zo groot lijken. En dan kan het voor verlamming zorgen en energie wegzuigen. Dus het legen van je emoties, door het simpelweg opschrijven van de emoties – het zogeheten piekerkwartiertje – werkt ontzettend goed. Niet dat je dan de emotie vergeet of lichter maakt, maar dat je hoofd je minder vaak gaat herinneren aan die emotie of gebeurtenis.”

Ik doe dat in de notities in mijn telefoon. Dan heb ik het vastgelegd en ben ik het kwijt.

“WhatsApp heeft dit ook omarmd. Zij hebben nu de mogelijkheid om jezelf toe te voegen als gesprekspartner en dan kun je jezelf appen. Voorheen gingen mensen zichzelf e-mailen, maar de inbox zit bij de meesten van ons al heel erg vol. Dus dat adviseren we niet. Maar jezelf appen, of gewoon pen en papier pakken, doet hetzelfde.”

Het vierde concentratielek bestaat uit te veel externe prikkels.

“Dat is vaak de eerste plek waar we het zoeken. Zo van: oh, daar heb ik te weinig focus. Maar dat is gek genoeg niet de basis. De basis zijn die eerdere drie concentratielekken die we net hebben besproken. Die liggen nagenoeg binnen je eigen controle. Op beleidsniveau kun je hier zeker ook dingen bij faciliteren, met name op het oplaadstuk. Maar ook over interne prikkels als je het hebt over: hoe zijn de werkprocessen ingeregeld? Maar het vierde concentratielek, het omgaan met onbereikbaarheid en externe onderbrekingen als e-mail en chatverkeer – dat is vaak in gezamenlijkheid met je team, met je organisatie, met opdrachtgevers – is al een stukje lastiger. Je kunt niet zeggen: nee, we zijn dan niet bereikbaar. Zo werkt het simpelweg niet. En hier zit dus een hele grote spreiding in behoefte. Als schrijver of onderzoeker heb je echt een andere bereikbaarheidsbehoefte dan wanneer je in sales werkt. Er is niet een one-size-fits-all-systeem voor.

Er is wel een aantal thema's die erbij horen. Een van de belangrijkste is: bereikbaarheid versus onbereikbaarheid. Hoe snel moet je reageren op bepaalde communicatiekanalen? Kun je spoedjes krijgen op elk kanaal? De meesten hebben al drie, vier, vijf verschillende kanalen: e-mail, ouderwets bellen, WhatsApp, dan heb je nog chatverkeer, soms ook nog berichten die worden gestuurd op een taakmanagementsysteem, soms ook een CRM-systeem. Dan heb je al zes verschillende kanalen. Als je potentieel een spoedje kan ontvangen op al die zes kanalen, dan moet je dus op z'n minst al die notificaties aan hebben staan. En dan moet je regelmatig zelf blijven checken of je geen spoedje hebt gemist.

Het punt is dat je op heel veel van die kanalen berichten ontvangt die niet urgent zijn. Dan word je continu onderbroken. Het moment dat je die pop-up van de e-mail hebt gezien, heb je de prijs al betaald. Of je 'm nu beantwoordt of niet. Als je niet direct antwoordt, zit het bericht al in je hoofd. Dat is ballast. Als je 'm wel gelijk gaat beantwoorden, dan ben je continu aan het springen naar alles wat glimt en blinkt. Ja, dat is een recept voor frustratie en stress. En zeker niet voor diepgang of werkgeluk.

Dus hier gaat het heel erg over: is het mogelijk om een urgent kanaal in te stellen binnen de organisatie? Natuurlijk hebben klanten andere behoeftes, maar bijvoorbeeld offertes komen binnen via dit kanaal. Of spoedberichten van de service en onderhoud komen binnen hierop. Dus creëer een telefoonnummer of apart Slackkanaal of Teamskanaal. En maak afspraken: is het mogelijk om binnen een uur te reageren, of binnen een dag, afhankelijk van de behoefte binnen de organisatie.”



In hoeverre heeft dat met perceptie te maken? Want als je achter je computer aan het werk bent, heb je het gevoel dat je heel snel moet reageren. Maar zit je in een workshop of een overleg, dan denk je: ik reageer daarna wel. Dan voel je dus wél de ruimte om een uur te nemen.

“Je slaat de spijker op de kop wat betreft het hiaat dat hier ontstaat. Wat meespeelt bij bereikbaarheid is niet anders te verwoorden dan verslaving. Je hebt continu de behoefte om zelf je berichten te checken. Onder ‘ik moet snel kunnen reageren want het kan een spoedje zijn’, zit verslaving. En dat wordt vaak niet gezien. Door niet eerlijk te kijken naar de verslavingscomponent van e-mail en WhatsApp en al die kanalen, blijft de instandhouding plaatsvinden.”

”

Wat meespeelt bij bereikbaarheid is niet anders te verwoorden dan verslaving. Je hebt continu de behoefte om zelf je berichten te checken. Onder ‘ik moet snel kunnen reageren want het kan een spoedje zijn’, zit verslaving. En dat wordt vaak niet gezien.

Je had het al even over hybride werken. Sinds de pandemie werken veel organisaties ook hybride. Zijn daar nog nieuwe inzichten ontstaan?

“Een ervan is dat digitale communicatie, met name chatverkeer, het werk nog versnipperder maakt. De illusie dat het chatverkeer het e-mailverkeer doet afnemen is gewoon niet waar. E-mailverkeer neemt alleen maar toe, zelfs als het chatverkeer plaatsvindt. En het chatverkeer stimuleert het hapsnapwerk. Het heel kort even pingpongen. Maar elke keer dat je wisselt, verbreken de associaties of verbindingen in het brein, anatomisch gezien. Dan is er echt hersteltijd nodig om weer in het onderwerp te komen. En dat is iets wat je niet kunt trainen. Dat is een fysiek gegeven. Dus dat is echt wel een uitdaging.”

Hybride werken zorgt er ook voor dat mensen het gevoel hebben dat ze wat productiever kunnen zijn.

“Ja, dat kan zeker. Het grote voordeel van hybride werken is de autonomie die het geeft. Maar het hangt ervan af of de organisatie dat optimaal inzet. Bijvoorbeeld: als je een leidinggevende hebt die zegt ‘ik verwacht als je thuiswerkt, dat je binnen 20 minuten reageert op mijn mail’. Of dat mensen zelf denken: straks denken ze dat ik zit te Netflixen dus laat ik maar gelijk reageren op de e-mail of op het chatverkeer. Maar dan heb je geen autonomie. Dan heb je gewoon je werkplek verplaatst naar een andere locatie, maar ben je nog steeds gekluisterd aan je computer. Met het gevolg dat het hele voordeel van autonomie vervaagt. Dus het grote voordeel van het thuiswerken gaat pas gelden als mensen de vrijheid hebben om zo’n thuiswerkdag zelf in te delen. En dus niet per definitie gelijk hoeven te reageren op binnenkomende berichten. Maar dan moet je dus een proces hebben ingericht zodat urgente berichten gelijk worden beantwoord. Dat is de voorwaarde.”

In je boek haal je af en toe onderzoek aan. Hoe vinden die onderzoeken plaats? Is dat in een werksetting of een laboratorium?

“Het verschilt per onderzoek natuurlijk. Een onderzoeker die we vaak aanhalen is Gloria Mark. Zij doet heel veel schaduwonderzoek. Dat houdt in dat mensen op hun werkplek gemonitord worden, digitaal of fysiek. Bij fysiek kijkt iemand mee, vaak via camera’s, en turft hoe vaak iemand wisselt van taak. Vaak wordt dat



digitaal gemonitord. Soms is het ook een laboratoriumonderzoek waarbij met elektroden wordt gemeten hoe de hersenen reageren op bepaalde vraagstukken of wisselingen. Juist de combinatie van methoden geeft een goed beeld.”

In je boek geef je aan dat de balans tussen Focus Aan en Focus Uit belangrijk is. Onder andere omdat je dan ook productiever kan zijn. Is dat niet iets te veel vanuit de werkgever gedacht? Zo van: doe dit maar, want dat is goed voor de omzet. Je zou ook kunnen zeggen: deze inzichten zijn fantastisch zodat mensen minder stress kunnen ervaren.

“Daar heb je gelijk in. En beide is het geval. Dus het is maar net voor wie hij bedoeld is. Bijkomend punt is: het maakt je ook weerbaarder en stressbestendiger, wat aan twee kanten ook weer fijner is. Want voor de organisatie betekent dat minder uitval. En voor de medewerker is dat een soort van levensgeluk of werk-geluk: ‘Ik kan meer aan en het is gewoon lekkerder en prettiger werken.’ En dat is uiteindelijk het doel. Prettiger werken is het doel van alle focustechnieken en -inzichten. Dat heeft voordelen voor de werkgever en voor de werknemer.”

Wat kan een werkgever doen of creëren waardoor het makkelijker wordt voor medewerkers om deze tips op te pakken?

“Het is belangrijk dat hier bewustzijn over ontstaat. Waar hebben we het precies over? Focus is nog echt een onderbelicht kindje in werkdruk en stressbeleving en productiviteit. Gelukkig krijgt het nu steeds meer de aandacht die het verdient. En: geef medewerkers de tools en de basiskennis. Dat hopen we met het boek te doen. Dat helpt om een gemeenschappelijke taal te creëren, zodat je makkelijker dingen kunt afspreken met elkaar. Maar ook om je met hele praktische tips weerbaar te maken als individu, om je in de snel veranderende wereld waar we in zitten daartegen te wapenen.

Daarnaast kun je als organisatie zeker ook beleid maken rondom dit thema. Dat heeft onder andere te maken met autonomie. Hoeveel autonomie geef je je medewerkers qua vrijheid van tijd, taken, onderwerpen en locatie natuurlijk? Hoe werkt het met het opladen? Voelen medewerkers zich vrij om een pauze te nemen? Heb je daar faciliteiten voor? Staat er een pingpongtafel, of is er een stilleruimte? Sporten onder werktijd, daar ben ik een heel groot voorstander van. Niet ná het werk, maar betaald onder werktijd. Voor iedereen is dat voordelig. Google gaat zo ver dat mensen kunnen slapen onder werktijd.

En ook: hoe is je organisatie ingericht qua projectmanagementsysteem? Is er een takensysteem? Hoe dat gestroomlijnd is, bepaalt hoe erg iemand interne prikkels gaat krijgen. En het vierde concentratielek, bereikbaarheid versus onbereikbaarheid, hoe ga je daarmee om en is er een mogelijkheid om als medewerker gedurende je werkdag even onbereikbaar te zijn? Ik ben van mening dat, als reageren op je mail niet je hoofdtaak is, elke medewerker een uur per dag onbereikbaar zou moeten kunnen zijn, gedurende de werkdag.

En dat kan alleen als je dat regelt op organisatieniveau, zodat dingen niet in de soep lopen of dat je opdrachten misloopt of dat klanten wachten – dat moet je dus zien te managen.”

”

Als een medewerker ziet dat zijn leidinggevende om acht uur 's avonds nog een mailtje stuurt, gaat die toch maar even kijken wat het is. Vanuit drive, vanuit de hiërarchie, vanuit betrokkenheid, om welke reden dan ook. Zo verlengen we stiekem de werkdag.



En het betekent ook dat de rol van de leidinggevenden heel belangrijk is?

“Nou, zeker. Wat vaak bij leidinggevenden gebeurt, is dat je overdag veel gesprekken hebt. Dan hoor ik veel leidinggevenden zeggen: dan ga ik 's avonds mijn eigen mail wegwerken. Dat is hartstikke logisch, maar wat je daarmee indirect creëert, is een soort verwachtingsmanagement. Als een medewerker ziet dat zijn leidinggevende om acht uur 's avonds nog een mailtje stuurt, gaat die toch maar even kijken wat het is. Vanuit drive, vanuit de hiërarchie, vanuit betrokkenheid, om welke reden dan ook. Zo verlengen we stiekem de werkdag, door 's avonds ook nog de mail te bekijken.

Politiek is er geprobeerd om het recht op onbereikbaarheid juridisch in te kaderen. Ik ben geen voorstander van de juridische aanpak. De mooiste aanpak is een technische aanpak, dat e-mails die na zeven uur 's avonds worden verstuurd om negen uur 's ochtends binnenkomen. Dat is de chicste oplossing. Als het echt urgent is, dan bel je maar. Die drempel is al gelijk wat hoger dan. Een andere oplossing, heel simpel, en wordt ook gedaan door een van de grote accountskantoren nu, is dat onder elk e-mail staat 'dat ik deze mail buiten werktijd verstuur, betekent niet dat je hem direct hoeft te lezen of te beantwoorden'.

Dat is al helpend. Zeker als je ook daar het gesprek over aangaat gaat binnen je organisatie. Hoe gaan we hiermee om? Want voor leidinggevenden is het soms praktischer om 's avonds de mail weg te werken. Maar als je daar geen afspraken over maakt, dan is de ongeschreven regel toch dat je 's avonds de mail gaat bijhouden. En dan blijf je die cortisolstroom zitten, want elke mail die binnenkomt geeft een cortisolpiek, misschien wel zestien uur per dag.”

Als jij nu kijkt naar de huidige stand van zaken, wat zijn nu de laatste inzichten? En waar zou je eigenlijk wel meer van willen weten?

“De laatste inzichten zijn met name kortere werkweken. Dat neemt nu, wereldwijd gezien, echt wel een vlucht. Het begon ooit jaren geleden met de zesurige werkdag. Daarna kwam de vierdaagse werkweek. Die heeft nu de meeste tractie gekregen. Ik ben er zelf iets minder fan van. Puur breintechnisch gezien, geloof ik eerder in vijf dagen per week werken, maar maximaal zes uur per dag, dan vier dagen per week acht uur of meer werken. Want we kunnen het simpelweg niet zo lang volhouden op een dag.

Ik wil zelf nog graag meer weten over de persoonlijke kant, qua interne prikkels, daar zitten nog veel verdiepende lagen in. Dus: hoe kijk je naar je eigen jeugd? Dat heeft een gigantische invloed op je focus van nu. Mijn persoonlijke interesse gaat daar steeds meer naar uit. Want als je echt grip op je focus wilt hebben; in het hier en nu en scherp wilt blijven, heb je wel te kijken naar wat je daar hebt gemist, of wat er niet goed is gegaan. En als je het lef hebt om dat te doen, dan ruimt dat zoveel op. En dat geeft je zoveel meer power, dat kan je gewoon veel meer kracht geven, en kun je veel meer gas geven.

Dus dat is een holistische aanpak. Focus gaat in mijn ogen verder dan alleen productiviteit. De productiviteit is heel leuk en heel mooi, maar deze diepere laag heeft zeker meer mijn eigen interesse. En daar komt een nieuw boek over. Maar dat duurt nog even.”

Als laatste, waar ben jij zelf nu vooral mee bezig?

“Dat is dit dus vooral. Ik geef heel veel lezingen, dat is eigenlijk wat ik het meeste doe. Ik vind dat ook ontzettend leuk om te doen. Dus vooral op congressen of bij het bedrijven. Als er vragen zijn over hoe focus werkt, dan kan ik dat in een uur in een keynote laten zien. En sinds kort ben ik actief op LinkedIn. Dat deed ik eigenlijk nooit. Maar nu vind ik het ontzettend leuk om daar kennis te delen en ook nieuwe ideeën te testen. En ik ben dus bezig met een nieuw boek. Dat staat echt nog in de kinderschoenen. Het zal zeker nog een jaar of anderhalf jaar duren voordat dat boek gepubliceerd wordt. Maar dat vind ik helemaal niet erg, er gaat veel tijd, aandacht en liefde naartoe.”



*Dit artikel is een weergave van het interview uit de podcast-aflevering
Happy People Better Business van het HappinessBureau*

