

ELKE GERAERTS

FOCUS

IS HET NIEUWE

GOUD

Efficiënt werken en stressvrij leven
in een wereld vol afleiding

Lannoo

INHOUD

Proloog	7
1. Waarom we allemaal duiven zijn	11
2. Om te focussen moet je ook kunnen ontfofussen.	51
3. We hebben allemaal hetzelfde brein (en toch ook weer niet) . . .	101
4. Ons brein kan niet multitasken (echt niet)	137
5. Enter open office, exit focus?	161
6. We moeten elkaar weer echt ontmoeten (ook op het werk) . . .	191
7. Niet alleen bedrijven hebben een mission statement nodig . . .	209
Epiloog	243
Dankwoord	255
Referenties	257

Proloog

‘Opzij, opzij, opzij. Maak plaats, maak plaats, maak plaats. We hebben ongelooflijke haast.’ Het bekende lied van Herman van Veen uit 1979 klinkt nog altijd zeer actueel. Meer nog: de wereld die voor Van Veen in 1979 als snel en druk aanvoelde, valt in het niet bij hoe we in de 21ste eeuw door het leven hollen. Het lijkt alsof we nog een paar versnellingen hoger zijn geschakeld. En misschien nog belangrijker: dat we de uitknop niet meer weten te vinden.

Met ons slimme brein hebben we een wereld gecreëerd die we niet meer kunnen volgen. Dat zorgt voor stress, veel stress. Elke dag ontwaken we in een wereld waar continue connectiviteit de orde van de dag bepaalt. Smartphones, sociale media en de niet-aflatende stroom aan notificaties maken het steeds moeilijker om ons te concentreren op de taken die echt belangrijk zijn. En het is precies dat voortdurende bombardement van informatie dat ervoor zorgt dat onze aandacht voortdurend versnipperd. Afleiding ligt overal op de loer en we komen er nog nauwelijks aan toe om onze aandacht op één iets te richten.

Ga het zelf maar eens na: hoe overvol is je agenda? Hoeveel to-dolijstjes liggen er nog klaar om afgevinkt te worden? Of heb je een to-dolijstje met daarop af te werken to-dolijstjes? Ze weerspiegelen de chaos in ons hoofd: veel mensen zijn continu in overdrive en zijn hun focus helemaal kwijt. Kun je nog volgen?

Geen wonder dat de cijfers van stress en burn-out ongekend hoog zijn. Het gekke is: we weten wat we moeten doen om de breincrisis te stoppen. Alleen lijkt ons overprikkelde brein niet in staat om al die kennis nog te behappen, laat staan om deze in de praktijk te brengen. We weten dat voldoende slaap, regelmatige lichaamsbeweging en momenten van rust essentieel zijn om gezond en veerkrachtig in het leven te staan, maar het moderne leven maakt het moeilijk om

IK DAAG JE
UIT OM
⇒ ÉÉN BLADZIJDE ⇐
ZONDER ONDERBREKING
TE LEZEN.

deze goede raad consequent toe te passen. De sociale druk om altijd en overal bereikbaar en productief te zijn ondermijnt onze mentale gezondheid. We voelen ons schuldig als we niet onmiddellijk reageren op berichten of als we een moment voor onszelf nemen, terwijl deze momenten van rust juist cruciaal zijn voor onze mentale en emotionele gezondheid.

Het gevolg? We leven grotendeels op de automatische piloot. Dag in, dag uit voeren we dezelfde handelingen uit zonder ze in twijfel te trekken. Dit werkt prima in voorspelbare tijden, maar momenteel woedt er een ongeziene polycrisis – denk aan de pandemie, de oorlogen in Oekraïne en de Gazastrook, de energiecrisis, de inflatie en de klimaatverandering. We kunnen het ons niet langer veroorloven om ons vast te klampen aan het verleden. Om het met een andere klassieker uit de muziekgeschiedenis te zeggen: *The times they are a changin*. Wie passief blijft, blijft achter. Wie zelf aan het stuur van zijn leven durft te zitten, is de winnaar.

Het is belangrijker dan ooit om actief onze focus en veerkracht te vergroten. En dat kan: ons brein krijgt veel te verduren, maar is ook een stuk veerkrachtiger dan we denken. De sleutel tot succes? Een goed inzicht in hoe je brein werkt, zodat je heel gericht de voor jou noodzakelijke aanpassingen kunt doorvoeren. Zodat je niet langer het gevoel hebt geleefd te worden, maar zelf actief kunt kiezen wanneer je op iets focust.

Dat is het doel van dit boek. Ik wil samen met jou in kaart brengen wat je focus keer op keer kaapt en je vervolgens de nodige tools aanreiken om die focus opnieuw aan te scherpen. Ben je er klaar voor?

HOOFDSTUK 1

WAAROM WE ALLEMAAL DUIVEN ZIJN

‘ARE YOU READY?’

Toen ik me in het voorjaar van 2024 tijdens een drukke week vol lezingen in Londen op een terrasje in Covent Garden nestelde voor een lekkere lunch, trok een opvallend schouwspel mijn aandacht. Voor wie er nog nooit is geweest: Covent Garden is een smeltkroes van bedrijvigheid waar jong en oud samenkomen onder de uitnodigende luifels van trendy winkeltjes en hippe eetgelegenheden.

Ik zag hoe een straatartiest er het centrale podium op ging. Zijn onmiskenbare charisma liet meteen een aantal toevallige passanten halt houden. Zonder al te veel te dralen en met een vloeiende cadans begon hij zijn act. Het groepje van een handvol voorbijgangers groeide vrij snel aan tot een kleine menigte. Het leek alsof de toeschouwers via een geheime afspraak met elkaar verbonden waren: op dat moment op die plek om die performer aan het werk te zien. Wat natuurlijk niet zo was. Wat ik voor me zag gebeuren, was erg boeiend, omdat het gros van de mensen bleef staan. Ze wilden niets missen van het spektakel. Er was overduidelijk sprake van fomo, *fear of missing out*.

‘*Are you ready?*’ De krachtige stem van de straatartiest klonk door de menigte als een mantra die mensen dwong om zich op het spektakel te focussen. Hij had meteen de aandacht van iedereen op het plein te pakken. En die aandacht hield hij ook vast: tijdens zijn act kreeg hij de menigte steeds meer in zijn greep, als een dirigent die honderden stemmen en handen in harmonie laat opgaan. Het enthousiasme van het publiek bereikte een crescendo en vertaalde zich na de laatste buiging in een grote vrijgevigheid. Het hoedje dat voor de artiest op de grond lag, raakte snel gevuld met kleine donaties.

Niet alleen hij, maar ook de performers die na hem kwamen – en die ook twintig minuten de tijd kregen om hun ding te doen – slaagden er vrijwel allemaal in om de aandacht van het publiek te trekken. Twintig minuten lang wisten ze de focus van het publiek

vast te houden. Niemand raakte afgeleid. Ja, er werden wel smartphones tevoorschijn gehaald, maar alleen om dit unieke moment vast te leggen, niet om te verdwalen in het nieuws van de dag.

Terwijl ik dit schouwspel gadesloeg, zag ik een prachtige allegorie voor focus en betrokkenheid, die een scherp contrast vormde met de constante afleidingen van ons moderne leven. Want dat is hoe we ons tegenwoordig door de dag heen manoeuvreren: terwijl we werk te doen hebben, krijgen we voortdurend te maken met afleidingen, die ons zomaar om de hoek lijken toe te fluisteren dat we wel een korte pauze verdiend hebben.

EEN PERFECTE DAG

Stel je voor: je wordt wakker en bent helemaal uitgerust. De totale ontspanning van de vorige avond heeft voor een verkwikkende slaap gezorgd, waardoor je vol energie aan je takenlijst kunt beginnen. Je raakt meteen in een flow: voor je het goed en wel beseft, is het al middagpauze. Het werk dat je in de voorbije uren verzet hebt, krijg je in andere omstandigheden meestal pas in twee dagen geklaard. Maar vandaag? Je vliegt erdoorheen. 's Avonds barst je nog altijd van de energie. Je besluit om nog even vijf kilometer te gaan hardlopen om daarna op je gemak een lekkere maaltijd te koken.

Hoe fijn zou het zijn om terug te kunnen blikken op een nagenoeg perfecte dag? Helaas is het voor heel wat mensen een scenario dat ze zich nog nauwelijks kunnen voorstellen. Hoe vaak heb jij het gevoel in volle focus te kunnen werken? We leven in een wereld waar onze aandacht steeds meer onder druk staat. Om elke hoek gluurt een nieuwe afleiding. Het gevolg? Op het eind van de dag hebben we het gevoel niet eens zoveel werk te hebben verzet, en toch zijn we moe. Doodmoe.

Hoe is het zover kunnen komen dat onze focus en aandacht jaar na jaar verslappen? Dat we er bijna niet meer in slagen om één pagina in een boek te lezen zonder naar onze smartphone te grijpen? We hebben ons brein de afgelopen 10 à 15 jaar getraind om voortdurend toe te geven aan allerlei interne en externe impulsen. En elk jaar wordt die afleiding groter, als een sneeuwbal die onhoudbaar een berg afrolt en steeds groter wordt.

DE VERLEIDING VAN DE AFLEIDING

De Israëlich-Amerikaanse auteur Nir Eyal introduceerde in zijn bestseller *Hooked. Hoe je mensen verslingerd maakt aan je product* een techniek die bedrijven helpt om producten en diensten te creëren die inspelen op de psychologie van gewoonten. Als je als bedrijf mensen verslaafd maakt aan je product, zul je klanten makkelijker aan je binden. Dat maakt snellere groei en grotere winst mogelijk: je zult bijvoorbeeld veel creatiever en flexibeler met je prijzen kunnen omspringen. De reden? Mensen die al *hooked* zijn aan je product, zijn minder gevoelig voor prijsveranderingen.

Vertalen we dat naar ons hedendaagse smartphonegebruik, dan zien we dat heel veel mensen er inderdaad hun hand niet voor omdraaien om – telkens wanneer een groot merk met een telefoon-update op de markt komt – diep in de buidel te tasten om die nieuwe telefoon te kopen. Ook de app-ontwikkelaars doen er alles aan om hun gebruikers zo veel mogelijk aan hen te binden. Met succes: we scrollen erop los en delen daarbij vaak zonder nadenken onze persoonlijke gegevens, zodat bedrijven hun al slimme apps nog kunnen verbeteren en zo ons gedrag nog meer weten te sturen. We schikken ons leven naar de waan van de nieuwste apps: we zijn allemaal verbonden, maar vaak niet meer met elkaar.

Wat het verhaal van Nir Eyal zo apart maakt, is dat hij een tweede boek schreef, *Indistractable. Hoe je greep houdt op je aandacht en je eigen leven kiest*, waarin hij ironisch genoeg mensen juist wil helpen om afstand te nemen van de afleidingen waaraan ze verslaafd zijn, zodat ze weer controle krijgen over hun eigen leven.

Eerst aan bedrijven uitleggen hoe ze consumenten makkelijker aan zich kunnen binden, en dan een boek schrijven voor consumenten over hoe ze dat gevecht om aandacht en afleiding in hun eigen voordeel kunnen beslechten? Is het een prachtig uitgekiend meesterplan? Nee, Eyal is oprecht bezorgd over de verwoestende impact die smartphones, apps en sociale media hebben op onze aandacht. In een wereld vol apparaten die via notificaties om de vijf minuten om onze aandacht hengelen, lijkt het logisch dat we de controle kwijtraken. Of heb jij nog nooit gedacht: ik had dit uur veel nuttiger kunnen besteden in plaats van doelloos te zitten scrollen op mijn telefoon.

Gelukkig staan we niet machteloos, zo stelt Eyal. Ons belangrijkste wapen in de strijd om onze aandacht is betere kennis van hoe grote techbedrijven misbruik maken van hoe ons brein werkt. Facebook & co. weten maar al te goed dat wij mensen een makkelijke prooi zijn als we verveling, stress of ander ongemak voelen. Dan gaan we op zoek naar afleiding. Een eindeloze stroom aan TikTok-filmpjes? Ons brein heeft niets liever: dan hoeven we niet aan moeilijke dingen te denken.

Het komt er volgens Eyal dus eerst en vooral op aan om onze eigen interne triggers te doorgronden. Wanneer zoek jij afleiding? Wanneer verveel je je? Waar krijg je stress van? Pas als je die interne triggers kent, kun je op zoek gaan naar strategieën om er op een andere manier mee om te gaan.

Dat is wat we in dit boek gaan doen. Ik wil je uitleggen hoe ons brein werkt, om daarna samen met jou op zoek te gaan naar hoe je jouw aandachtsspier gericht kunt trainen. Zodat jij in een wereld vol afleiding opnieuw aan het stuur van je eigen leven staat, met focus.

WE ZIJN OOK MAAR DUIVEN

Wanneer ik het tijdens mijn lezingen heb over afleiding en over hoe we als mens steeds weer op zoek gaan naar nieuwe input, verwijs ik vaak naar het duivenexperiment van de Amerikaanse psycholoog B.F. Skinner. Want vergis je niet: eigenlijk zijn we ook niet meer dan in het wilde weg pikkende duiven.

Skinner plaatste een duif in een geïsoleerde kamer – de Skinner Box – met daarin een hendel. Als de duif de hendel indrukte, kreeg hij een beloning. We noemen dat ook wel operante conditionering of positieve bekrachtiging: voor wat, hoort wat. Ook interessant: als de beloning variabel en onvoorspelbaar was, duwden de duiven veel vaker op de knop. Je weet maar nooit of er nog iets aankomt. Net zoals wij als een bezetene op de verzend-en-ontvangknop drukken of de nieuwsfeed in onze favoriete app keer op keer refreshen, om toch zeker geen enkel bericht te missen.

Volg het algoritme

Je hebt het ongetwijfeld zelf al ondervonden: je kijkt naar een leuk filmpje in je Instagram-feed en voor je het goed en wel beseft, ben je plots een uur verder. Hoe het komt dat je in die draaikolk aan content gezogen wordt? Het zijn de algoritmes die je telkens opnieuw de das om doen.

Notificaties. Algoritmes zorgen ervoor dat je smartphone voortdurend allerlei notificaties uitstuurt. Een nieuwe mail? Een vriend die je foto liket? Een bericht op de buurtapp? *Breaking news?* Hop: meteen vier verse notificaties op je scherm, al dan niet met een begeleidende ping.

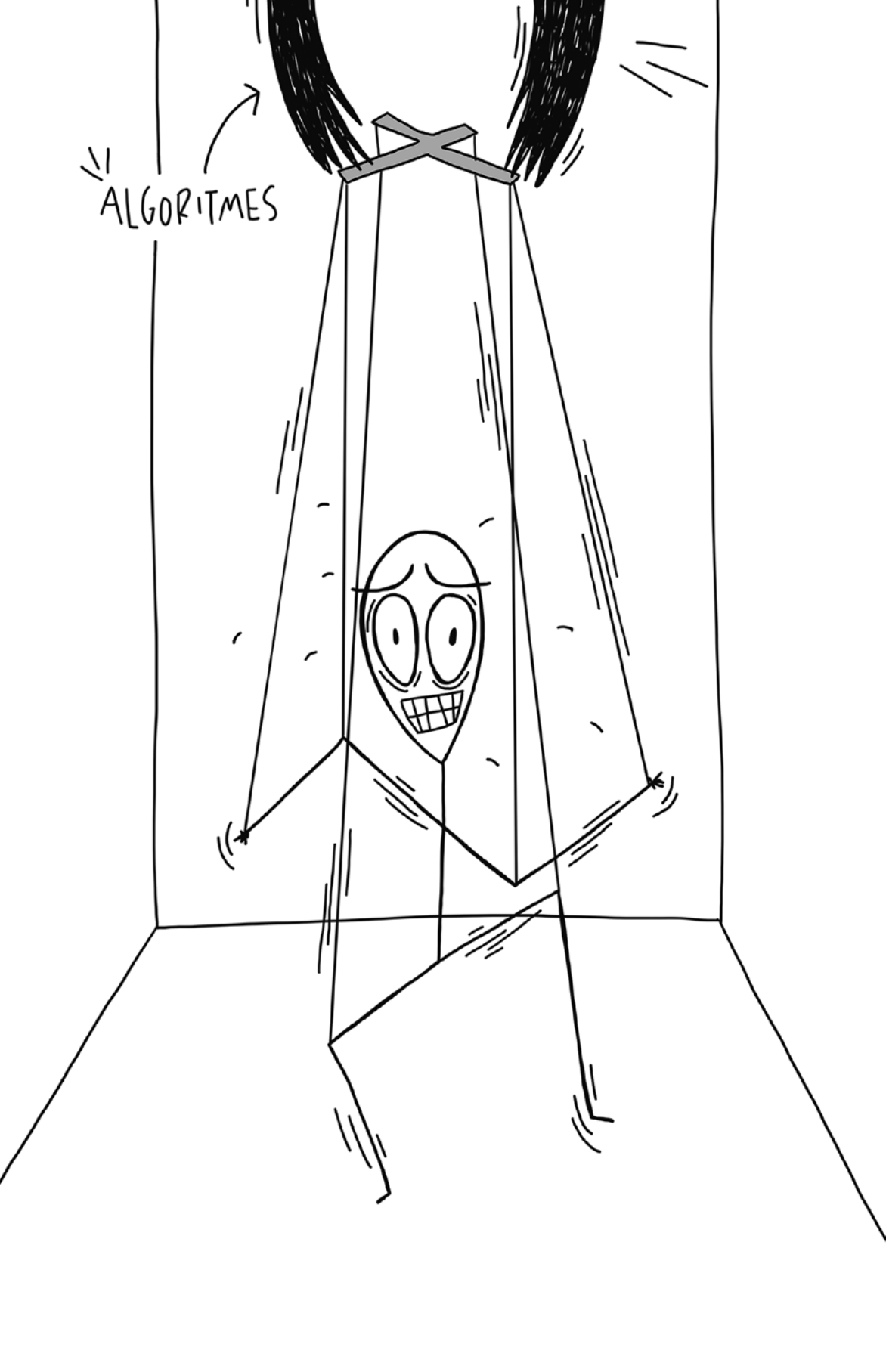
Personalisatie van content. Hoe weet Instagram wat je graag wilt zien? Hoe komt het dat je zoekopdracht telkens weer naar dezelfde sites leidt? Algoritmes! Het zijn superspionnen die de content die we te zien krijgen aanpassen op basis van onze voorkeuren, interesses en gedragingen. Ja, dat kan helpen om relevante informatie te vinden, maar het zorgt er ook voor dat we ons laten afleiden door interessante maar niet-urgente ‘must-reads’, ‘dit-moet-je-zien!-video’s’ of ‘superleuke posts’ en dus veel langer dan we willen op sociale media blijven hangen. Idem voor Netflix en andere streamingdiensten: je hebt nog maar net een serie gebingewacht en meteen krijg je een voorstel voor de volgende.

Sociale interacties. Algoritmes zijn een kei in het filteren en op de voorgrond plaatsen van sociale interacties op sociale media en berichten-apps. Platformen als Facebook, Instagram en TikTok zijn ontworpen om ons steeds dieper mee te zuigen. ‘O, een interessante post!’ Voor je het weet scrol je door alle opmerkingen, en begin je zelf mee te discussiëren. Waarna je om de tien minuten checkt of iemand al reageerde op wat je schreef.

SCROLLENDE DUIVEN

We zijn niet slimmer dan de duiven van Skinner: ook ons brein laat zich leiden door straffen en beloningen. Gamificatie-elementen in apps gebruiken het principe van operante conditionering om gebruikers te motiveren om bepaalde acties vaker en vaker uit te voeren. Een volgend niveau in een spel ontgrendelen, het Duolingo-uiltje dat je tot een volgende taalles aanspoort, apps waarin je allerlei beloningen of virtuele valuta verzamelt: het zijn stuk voor stuk beloningen die je ertoe aanzetten nog meer tijd in een game of app door te brengen. Dat

ALGORITHMES



is zeker niet alleen negatief: er zijn tegenwoordig ook veel apps die je helpen om gezonder te leven. Denk aan fitnessapps die je belonen als je een bepaald aantal stappen hebt gezet of voldoende water hebt gedronken: sommige daarvan kunnen je zeker helpen om actiever en gezonder in het leven te staan.

Alleen: we kunnen er niet omheen hoe verslavend al die apps zijn. Bewust consumeren is dus de boodschap. Als dat ultieme van Duolingo er eindelijk voor zorgt dat je je net iets vlotter kunt uitdrukken tijdens je vakantie aan de Franse Rivièra, wil ik je zeker niet tegenhouden. Maar als je merkt dat je er elke dag snel een uur mee kwijt bent, is het misschien verstandig om op een andere manier een taal te leren.

Het gekke is: we weten allemaal hoe verslavend sociale media kunnen zijn. Toch laten we ons telkens weer verleiden om in de fuik van allerlei apps te zwemmen, om na een uur dwalen teleurgesteld vast te stellen dat we alweer kostbare tijd kwijt zijn die we een stuk nuttiger hadden kunnen invullen.

HOE DOPAMINE ONZE FOCUS VERLEIDT

Hoe komt het toch dat we tegen beter weten in blijven scrollen? Omdat we bij elke like, share of reactie een shot dopamine cadeau krijgen. Veel mensen denken dat dopamine een soort geluksdrug is, die je een instant goed gevoel geeft. Dat klopt niet helemaal: dopamine is een neurotransmitter die inderdaad vaak in één adem genoemd wordt met genot, maar dat is maar een deel van het verhaal. De belangrijkste rol van dopamine is niet om ons plezier te laten voelen, maar wel om onze focus te bepalen. Dopamine vertelt ons waar we onze aandacht op moeten richten. Heel interessant daarover zijn de inzichten van de Zweedse psychiater Dr. Anders

Hansen, die er uitvoerig over schreef in zijn boek *The Attention Fix: How to Focus in a World that Wants to Distract You*.

Heb je bijvoorbeeld honger en iemand zet eten voor je neus, dan stijgt het dopamineniveau in je hersenen. Het is de dopamine die zegt: 'Dat moet je eten.' Interessant daarbij is dat dopamine houdt van onzekere beloningen. De reden is waarschijnlijk dat de meeste beloningen in de natuur variabel zijn. Als je in een boom klimt – of als je dat als mens vroeger deed, op zoek naar eten – dan wist je nooit echt of je voor die actie beloond zou worden of niet. Je kon een hele tros rijpe vruchten vinden, of helemaal niets. Hetzelfde gold voor de jacht: er was geen enkele zekerheid dat je een dier zou vinden, laat staan dat je het zou kunnen verschalken. Dit is mogelijk de reden dat onze hersenen vooral onzekere uitkomsten belonen.

Ik had het hiervoor al even over hoe sociale media je steeds weer naar hun platformen lokken. Het systeem dat ze daarvoor gebruiken, is helemaal geënt op die dopamine-rush. Als je een foto op Facebook plaatst en je vrienden geven je een duimpje, dan krijg je de likes niet allemaal tegelijk te zien. Facebook verdeelt ze, zodat je steeds terugkomt om te kijken of er iets nieuws is. In principe is je smartphone een grote goktent die je om de zoveel tijd toont hoeveel 'likes' je gewonnen hebt. Het is maar een van de vele manieren waarop techbedrijven onze aandacht trekken. Onze aandacht is – zeker voor bedrijven als Meta – het meest waardevolle ter wereld.

Juist omdat onze telefoons zo ongelooflijk efficiënt het dopamine-niveau in onze hersenen weten te verhogen, slorpen ze onze aandacht volledig op. De buitenwereld kan daar niet tegenop: die geeft ons veel minder dopamineshots. De Amerikaanse psycholoog Larry Rosen doet onderzoek naar de dynamiek van het moderne brein, vooral met betrekking tot onze omgang met media en technologie. Hij ontdekte onder meer dat het voortdurend checken van smartphones en het navigeren tussen verschillende media-activiteiten dezelfde

beloningscircuits in de hersenen activeert als drugsgebruik. Dit kan leiden tot een soort verslaving aan technologie, waarbij jongeren steeds meer afhankelijk worden van constante stimulatie en moeite hebben om zich te concentreren op één taak.

De gevolgen zijn niet te onderschatten. Zelfs als we niet actief met onze smartphone bezig zijn, verdeelt het toestel toch onze aandacht. Boeiend zijn bijvoorbeeld studies waarin studenten een test moesten afleggen die naar hun focus en geheugen peilde. Bij het begin van de test liet de helft hun smartphone buiten de kamer. Wat bleek? De studenten zonder smartphone presteerden beter dan de studenten die hun smartphone bij zich hadden, zelfs als het toestel gewoon in hun zak zat en ze het niet gebruikten. De reden is waarschijnlijk dat een smartphone zo verslavend is en ons zo veel dopamine geeft dat we voortdurend de impuls moeten onderdrukken om het ding niet op te pakken, wat onze mentale capaciteit verkleint.

Geen wonder dat we – ondanks de constante dopaminesalvo's die ons een goed gevoel zouden moeten geven – stilaan een haat-liefdeverhouding met onze smartphones ontwikkeld hebben. In een experiment waarin mensen tien minuten met een vreemde praten, gaven deelnemers bijvoorbeeld aan dat ze het gesprek minder interessant vonden als er een smartphone op tafel lag. Meer nog: ze vonden de persoon met wie ze spraken zelfs minder betrouwbaar. Een notitieblok bleek veel minder intrusief. Het experiment toont mooi aan dat onze digitale apparaten onze interesse in andere mensen doet afnemen, en ons zelfs wantrouwig maakt.

WWW.LANNOO.COM

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig
een nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken en
met interessante, exclusieve aanbiedingen.

ILLUSTRATIES BINNENWERK Floor Denil

VORMGEVING OMSLAG Buro Blikgoed

VORMGEVING BINNENWERK Armée de Verre Bookdesign

REDACTIE Sven De Potter

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024 en Elke Geraerts

D/2024/45/450 – NUR 770 – ISBN 978 94 014 09070

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand
en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.