

Noodzakelijk werk: taken die onaantrekkelijk zijn, maar wel productief. Teambesprekingen en telefoontjes over je kwartaalbudget bijvoorbeeld vallen in dit kwadrant. We moeten ons er vaak toe zetten om dit type werk te doen.

Zinloos werk zijn klussen die zowel onproductief zijn als onaantrekkelijk, zoals de papieren op je bureau anders rangschikken of je computerbestanden herindelen. We nemen vaak niet de moeite om deze dingen te doen, tenzij we andere taken willen uitstellen of weerstand voelen tegen noodzakelijke of doelgerichte taken. Zinloos werk houdt ons bezig, maar is meestal een actieve vorm van luiheid als het er niet toe leidt dat je echt iets voor elkaar krijgt.

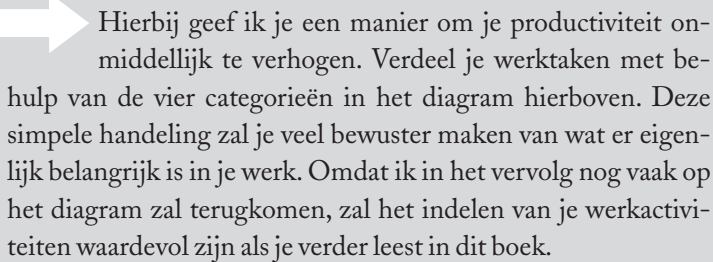
Afleidend werk bestaat uit stimulerende, onproductieve taken en is dus in feite een zwart gat voor productiviteit. In deze categorie vallen sociale media, chatgesprekken, nieuwssites, gesprekjes in de wandelgangen en alle andere afleidingen met weinig rendement. Deze activiteiten kunnen leuk zijn, maar je moet ze wel binnen de perken houden. Hoe beter je wordt in het managen van je aandacht, hoe minder tijd je zult doorbrengen in dit kwadrant.

Het vierde kwadrant van het diagram is **doelgericht werk**, het goudmijntje van de productiviteit. Hiertoe behoren de taken waarvoor we op aarde zijn gezet, het werk waarin we bij uitstek opgaan als we het doen, het werk waarmee we de grootste impact maken. Er passen maar weinig werkzaamheden in dit kwadrant; voor de meeste mensen die ik ken niet meer dan drie of vier. Als je in deze categorie goed werk wilt verrichten, moet je meer hersenkracht gebruiken; dit zijn de klussen waarin we meestal beter zijn dan anderen. Voor een acteur zijn bijvoorbeeld de tekst leren en optreden de meest doelgerichte taken. Voor een financieel adviseur gaat het misschien om het doen van investeringen, cliënten ontmoeten en op de hoogte blijven van markttrends. De belangrijkste taken van een onderzoeker zijn het ontwerpen en runnen van experimenten, lesgeven en financiering

aanvragen. Voor mij zijn de belangrijkste taken boeken en blogartikelen schrijven, research lezen om kennis te nemen van nieuwe ideeën en lezingen houden. Voor jou in je privéleven zijn je belangrijkste taken misschien tijd doorbrengen met je kinderen, een schnabbel of vrijwilligerswerk voor een goed doel.

Een perfect productief persoon zou zich uitsluitend focussen op de twee bovenste kwadranten van het diagram. Maar als het allemaal zo simpel was, had je dit boek niet nodig. Zoals je ongetwijfeld hebt ervaren is het nagenoeg onmogelijk om altijd binnen de kaders van noodzakelijk en doelgericht werk te blijven. Elke dag weer doen taken uit alle vier kwadranten een beroep op onze aandacht. Als we op de automatische piloot werken, vallen we snel ten prooi aan zinloze, afleidende klusjes; aan noodzakelijk en doelgericht werk wijden we ons alleen als de deadline nadert.

Toen ik het research in dit boek ging toepassen op mijn leven viel me iets interessants op. Ik zat minder vaak op de automatische piloot en ging meer aandacht focussen op mijn doelgerichte en noodzakelijke werkzaamheden. Ik denk dat jij in je werk hetzelfde zult ervaren als je beter gaat nadenken over het managen van je aandacht.



Hierbij geef ik je een manier om je productiviteit onmiddellijk te verhogen. Verdeel je werktaken met behulp van de vier categorieën in het diagram hierboven. Deze simpele handeling zal je veel bewuster maken van wat er eigenlijk belangrijk is in je werk. Omdat ik in het vervolg nog vaak op het diagram zal terugkomen, zal het indelen van je werkactiviteiten waardevol zijn als je verder leest in dit boek.



2.

DE BEGRENZINGEN VAN JE AANDACHT

‘Zonder selectieve belangstelling is ervaring pure chaos.’

– William James

‘Je focus bepaalt je werkelijkheid.’

– Qui-Gon Jinn, *Star Wars: Episode II, The Phantom Menace*

De grenzen van je aandacht

Onze aandacht is het sterkste wapen dat we hebben om een goed leven te leiden en werk gedaan te krijgen, maar ons vermogen om te focussen wordt op twee manieren beperkt.

In de eerste plaats is er een eindige limiet aan het aantal dingen waarop we kunnen focussen. Die limiet ligt lager dan je zou denken. Als we ons konden focussen op meer taken tegelijk zouden we veel meer voor elkaar kunnen krijgen: we zouden telefoonnummers uit ons hoofd kunnen leren terwijl we pianospeelden terwijl we met twee mensen in gesprek waren terwijl we op onze telefoon een mailtje beantwoordden. Maar de harde werkelijkheid is dat we maar één of twee van die dingen tegelijkertijd goed kunnen doen.

Onze omgeving stuurt elke seconde een gestage stroom informatie naar ons brein. Denk maar eens aan alle beelden, geluiden en andere informatie die op dit moment op je afkomen, dan zul je begrijpen dat er een nagenoeg oneindig aantal items is waarop je zou

kunnen focussen. Timothy Wilson, een hoogleraar psychologie aan de University of Virginia, schat dat ons brein elke seconde elf miljoen ‘bits’ informatie ontvangt in de vorm van zintuiglijke ervaringen.¹

Maar hoeveel van die elf miljoen bits kan ons brein tegelijkertijd verwerken, en op hoeveel bits kan het focussen? Dat zijn er slechts veertig. Niet veertig miljoen of veertigduizend: veertig.

Als we kiezen waarop we zullen focussen, nemen we slokjes water uit een brandweerslang. Eén conversatie verbruikt het merendeel van onze aandachtsbits; daarom kun je niet twee gesprekken tegelijk voeren. Volgens de beroemde psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi vergt het decoderen van een gesprek (om het te kunnen begrijpen) al meer dan de helft van onze aandacht.² Je moet niet alleen iemands woorden interpreteren, maar ook bepalen wat de achterliggende betekenis is van wat hij of zij zegt. Terwijl je een gesprek voert, zijn er talloze andere plaatsen waarop je je resterende bits zou kunnen focussen: je werktaken voor morgen, willekeurige gedachten in je hoofd, de lamp achter je gesprekspartner, het timbre van haar stem of wat je volgende opmerking zal worden. Maar je gebruikt je focus optimaal als je probeert de betekenis te achterhalen van wat je hoort.

De tweede begrenzing van onze aandacht is dat we **nadat we op iets hebben gefocust slechts een klein gedeelte van die informatie kunnen bewaren in ons kortetermijngeheugen**. Het vermogen om tijdelijk informatie op te slaan in ons brein is zowat een superkracht, aangezien juist die vaardigheid ons in staat stelt om na te denken over wat we doen terwijl we het doen, of we nu probleemoplossende taken verrichten (de tientallen ‘onthouden’ bij een optelsom) of toekomstplannen maken (bedenken in welke volgorde we oefeningen doen in de sportschool). Zonder dit tijdelijke mentale notatieblok zouden we zonder nadenken reageren op de gebeurtenissen in de wereld om ons heen.

Maar bij het vasthouden van informatie in ons tijdelijke geheugen daalt dat magische aantal dat ons brein aankan van veertig naar

vier. Probeer de volgende lijst met namen te onthouden en schrijf ze op.

- Ardyn
- Rick
- Ryan
- Lucinda
- Luise
- Martin
- Kelsea
- Sinisa
- Dwight
- Bryce

Als mensen de vraag krijgen die namen op te lepelen, weten sommigen er slechts drie. Anderen komen tot vijf, zes of zelfs zeven namen. Het gemiddelde aantal is vier.³ In deze context refereert het getal vier aan unieke brokken informatie. Als je dus een manier vindt om een aantal namen tot zo'n brokje samen te voegen – door bijvoorbeeld vrienden voor je te zien met namen die voorkomen op de lijst – zul je ze op een dieper niveau kunnen verwerken en er dus meer kunnen onthouden. Zelf kan ik alle tien de namen onthouden, en wel meer ook. Niet omdat ik een genie ben, maar omdat ik voor deze lijst de namen heb gebruikt van de mensen die ik deze week het vaakst heb gemaild. Daardoor kon ik ze gemakkelijk samenvoegen en onthouden.

Onze levens zijn doorgaans gestructureerd rond het gegeven dat we maximaal zeven items informatie kunnen vasthouden in ons kortetermijngeheugen. In de wereld om je heen zie je overal bewijzen van de manier waarop we data tot mentaal geordende eenheden organiseren. Begin met het getal twee; er zijn talloze voorbeelden in de populaire cultuur die de kracht van paren aantonen. Twee dingen kunnen we met gemak tegelijk in ons geheugen bewaren; het is dus geen

toeval dat je overal combinaties van twee eenheden aantreft; dynamische duo's zoals Batman en Robin, Ernie en Bert, Bassie en Adriaan. Ook het getal drie past gemakkelijk in onze aandachtsruimte. We kennen drie olympische medailles toe en worden grootgebracht met verhalen als 'Goudhaartje en de drie beren' en 'De drie biggetjes'. Het is een eindeloze lijst. We verdelen verhalen vaak in drie delen (begin, midden en einde) en zeggen dingen als 'drie keer is scheepsrecht' en 'alle goede dingen bestaan in drieën'. We maken ook graag groepen van vier (de vier jaargetijden), vijf (de vijf fasen van rouw), zes (de zes zijden van een dobbelsteen) en zeven (de dagen van de week, hoofdzonden, wereldwonderen). Zelfs de meeste telefoonnummers passen goed binnen deze aandachtsbegrenzungen; ze bestaan meestal uit een set van drie nummers, gevolgd door een set van vier (en daarvoor het netnummer). Daarom is het nummer makkelijk te onthouden als je belt. Voorbeelden van groepen die groter zijn dan zeven liggen niet voor het oprapen.

→ We kunnen het concept van brokjes maken gebruiken om allerlei praktische zaken beter te onthouden. Vanochtend luisterde ik tijdens het boodschappen doen naar een audioboek; best een lastige combinatie. Ik moest drie dingen kopen: selderij, hummus en crackers. Toen ik de winkel binnenliep, visualiseerde ik een driehoek waarvan elk punt de locatie van een van die items was. Zo hoefde ik niet drie keer na te denken over de items op mijn lijstje, maar kon ik de driehoek volgen. Ik had me ook – nog simpeler – een maaltijd kunnen voorstellen die uit die drie ingrediënten bestond.

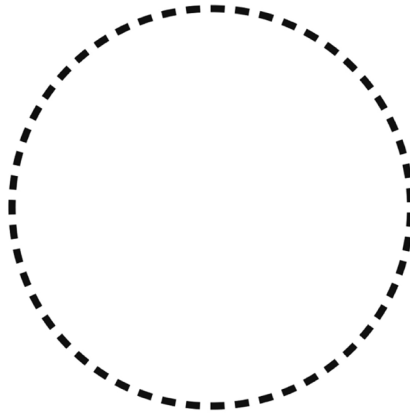
Maak kennis met je aandachtsruimte

Ik gebruik de term aandachtsruimte voor de hoeveelheid mentale capaciteit die we tot onze beschikking hebben om in het moment

op zaken te focussen en ze te verwerken. Onze aandachtsruimte is dat waarvan we ons op elk gegeven moment bewust zijn: het notatieblok of clipboard in ons brein dat we gebruiken om tijdelijk informatie op te slaan terwijl die wordt verwerkt. Aandachtsruimte geeft ons de kans om informatie in één moeite door vast te houden, te manipuleren en met elkaar in verband te brengen. Als we kiezen waaraan we aandacht gaan besteden, bevindt die informatie zich in ons kortetermijngeheugen; onze aandachtsruimte staat ervoor garant dat het actief wordt gehouden waardoor we ermee kunnen blijven werken.

Onze focus en aandachtsruimte zijn samen verantwoordelijk voor het grootste gedeelte van onze bewuste ervaringen.⁴ Als je brein een computer was, zou je aandachtsruimte de RAM zijn. (Technisch gesproken noemen onderzoekers deze ruimte ons ‘werkgeheugen’ en het formaat van deze ruimte de capaciteit van het werkgeheugen.)*

* Een computer of telefoon met meer RAM laat het apparaat sneller werken omdat het meer kan vasthouden in het geheugen. Meer RAM gaat echter ten koste van de levensduur van je batterij, vooral bij telefoons. Daarom heeft Apple onlangs besloten de iPhone niet te voorzien van meer RAM. De RAM op een computer is altijd actief en er stroomt onophoudelijk informatie doorheen, wat veel stroom kost. Het is mogelijk dat een soortgelijke reden verantwoordelijk is voor de beperkingen van onze aandachtsruimte. Sommige wetenschappers stellen dat het vermoedelijk ‘biologisch kostbaar’ voor ons zou zijn om te evolveren tot het bezit van een grotere aandachtsruimte omdat ons brein dan zeer geactiveerd zou moeten zijn – en het een grote hoeveelheid energie zou moeten consumeren – om al die energie op hetzelfde moment te activeren. Daar komt bij dat onze dagelijkse bezigheden de afgelopen 2,5 miljoen jaar lang niet zo complex zijn geweest als het kenniswerk dat we tegenwoordig verrichten. Ons brein consumeert al voldoende energie: hoewel het slechts 2 à 3 procent van onze lichaamsmassa bepaalt, verbrandt het brein 20 procent van de calorieën die we binnenkrijgen. Deze beperking van het brein is energiebesparend, en dat heeft ons misschien geholpen te overleven.⁵



AANDACHTSRUIMTE

Aandachtsruimte zal in *Hyperfocus* uitvoerig worden besproken. Omdat deze ruimte klein is en slechts enkele zaken tegelijk kan bevatten, is het van groot belang dat we er zorgvuldig mee omgaan. Zelfs als we dagdromen en niet op iets specifiek zijn gefocust vullen we onze aandachtsruimte. Als we focussen op een gesprek dat we voeren, doet dat gesprek een beroep op onze hele aandachtsruimte (als het een interessant gesprek is tenminste). Als we tijdens het koken een video streamen, worden beide activiteiten in onze aandachtsruimte gepropt. Als we een herinnering of een feit opdiepen uit ons langetermijngeheugen (de verjaardag van een vriend, de titel van een liedje), wordt die informatie tijdelijk opgeslagen in onze aandachtsruimte, in afwachting van het moment waarop we die informatie nodig hebben.⁶ De ruimte bevat alles waarvan je je bewust bent en is je hele bewuste wereld.

Ik vind lezen – en de wetenschap die bestudeert hoe het de aandachtsruimte vult – een bijzonder fascinerend onderwerp. Als je werkelijk aandacht hebt voor de woorden op het papier heb je vrijwel geen aandachtsruimte over voor andere activiteiten. Net zoals je niet voldoende aandachtsruimte hebt om tegelijk te rijden en te

appen, kun je niet appen als je leest. Die twee bezigheden vereisen meer focus dan je in je aandachtsruimte kunt passen. Je zou misschien hooguit een slok koffie kunnen nemen als je leest, maar de kans bestaat dat de koffie koud is geworden omdat je helemaal op bent gegaan in je boek. Of je morst koffie als je probeert die twee dingen tegelijk te doen en ze allebei mislukken.

Je brein werkt tijdens het lezen hard om grove bits perceptuele informatie om te zetten in feiten, verhalen en lessen die je onthoudt en in je opneemt. Je ogen registreren de lichtstralen die vanaf het papier omhoogkomen en je brein genereert daaruit woorden. Die woorden vullen tijdelijk je aandachtsruimte. Dan ga je de woorden verbinden om syntactische eenheden en zinsneden te vormen, de fundamentele bouwblokken van zinnen. Uiteindelijk groepeer je je brein, met gebruikmaking van je aandachtsruimte als notatieblok, die combinaties van woorden tot ideeën, zodat je op een hoger niveau de betekenis ervan tot je kunt nemen.

De zinsstructuur kan dit proces beïnvloeden en het tempo waarmee je leest versnellen of vertragen. Net zoals de wereld data doorgaans niet bundelt tot groepen die groter zijn dan zeven is de structuur van boeken erop gericht om tegemoet te komen aan de beperkte aandachtsruimte van de lezer. Zinnen hebben een beperkte lengte en worden overzichtelijk gemaakt met komma's, puntkomma's en gedachtestreepjes. Volgens een onderzoek is de punt aan het einde van een zin de plek waar onze aandachtsruimte 'ophoudt met geladen worden; alles wat de ruimte op dat moment bevat, moet op de een of andere manier worden opgeslagen in een kortetermijngeheugen'.⁷

Je aandacht loopt voortdurend mee met wat je leest of doet. Een interessant voorbeeld: zelfs met je ogen knippen doe je in overeenstemming met datgene waarop je aandacht is gefocust. Je knipt normaal gesproken vijftien à twintig keer per minuut, maar dat doe je op momenten waarop je aandacht natuurlijk wordt onderbroken: aan het einde van een zin als je leest, als degene met wie je praat een pauze neemt of op *breakpoints* als je een filmpje be-

kijkt.⁸ Het knipperritme gaat automatisch. Je hoeft alleen maar aandacht te besteden aan wat je leest. De aandachtsruimte van je brein regelt de rest.⁹

Waarmee is je aandachtsruimte gevuld?

Een snelle controlevraag: wat houdt op dit moment je aandachtsruimte bezig? Met andere woorden: waar denk je aan?

Wordt je aandachtsruimte voor honderd procent ingenomen door dit boek en je gedachten erover? Als dat zo is, zul je de inhoud sneller en beter verwerken. Of wordt een derde van je aandacht in beslag genomen door gedachten aan de telefoon die naast je ligt? Maakt een gedeelte van je brein plannen voor wat je gaat doen als je dit hoofdstuk uit hebt? Wordt het afgeleid door iets waarover je je zorgen maakt? Komen die zorgen of angsten zomaar uit het niets?

Het lijkt een vreemde oefening om je mentale blik te richten op wat momenteel je aandachtsruimte bezet houdt, aangezien we er eigenlijk nooit bij stilstaan wat onze aandacht vasthoudt, maar meestal volledig opgaan in wat we ervaren. Dit proces noemen we metabewustzijn. Je ervan bewust worden waar je aan denkt is een prima manier om je aandacht te managen. Hoe beter je opmerkt wat je aandachtsruimte bezet houdt, hoe sneller je weer op het juiste pad kunt komen als je brein afdwaalt, wat het trouwens 47 procent van de tijd doet.¹⁰

Of je nu een e-mail schrijft of deelneemt aan een conferencecall, tv zit te kijken of aan het eten bent met je gezin, je besteedt vrijwel de helft van je tijd aan dingen die niet in het hier-en-nu zijn. Je bent verdwaald in het verleden of bezig met het bepalen van de toekomst. Dat is een enorme verspilling van tijd en aandacht. Hoewel het laten afdwalen van je brein enorm waardevol kan zijn, is het meestal beter als we focussen op het nu.