

HET FOCUSMANIFEST

HET FOCUS MANIFEST

**Hoe je weer grip krijgt
op je werkdag**

Isabel De Clercq



BORGERHOFF
& LAMBERIGTS

Je grootste productiviteitshack is niet AI.

Het is wel:

- een scherp zicht op de taken waarmee je waarde toevoegt;
- de discipline om hierop te werken, ook als je er geen zin in hebt;
- de volharding om je focustijd beschermen en van meetings betekenisvolle momenten te maken.

En daarbovenop: een team en een organisatie die dit gedrag voeden.

PS: ben je op zoek naar makkelijke tips & tricks? Koop dit boek dan niet.

Voorspel	Animal Farm	7
DEEL I	WAAROM WE FOCUS VERLIEZEN	15
1.	Het paard van Troje	17
2.	Ken je klassiekers	20
3.	Tien mysterieuze krachten	24
Intermezzo	Korte en krachtige brief aan de CEO van Microsoft	42
DEEL II	HOE JIJ JE WERKDAG TERUGWINT: VAN SYMPTOOMBESTRIJDING NAAR SYSTEEMAANPAK	45
1.	Waardecreatie als kompas	47
2.	Schaarsheid schept scherp	65
3.	Deugd boven genot	69
4.	Imperfectionisme als tegengif tegen uitstelgedrag	76
5.	Focustijd	81
6.	The Magic is in the Mix	95
7.	Focus en ontfocus	112
8.	AI: Augmented Intelligence	116
9.	Afslanken die boel	121
Intermezzo	De tien geboden voor een fit brein	124
DEEL III	AAN DE SLAG	127
1.	Jouw persoonlijke focusexperiment in negen stops	130
2.	Samen slimmer werken: teamchecklist voor meer focus en waardecreatie	143
3.	Het Focusmanifest van je organisatie	158
Intermezzo	Mens sana in corpore sano	162
Naspel	Imagine	169
Uitsmijter	Tegendraads lexicon	174
	Waar ik de mosterd haalde	181
	Eindnoten	183

VOORSPEL

ANIMAL FARM

Ik herinner het me als was het gisteren. Mijn eerste werkdag bij Kluwer Opleidingen in augustus 2005. Daar sta ik dan aan de koffiemachine. Een uur te vroeg. Als een bedeesd schoolmeisje met een boekentas in de hand met daarin een schrift om notities te nemen, enkele fluostiften en mijn geliefde pen. Na een warm onthaal door een andere vroege vogel, mijn nieuwe collega Agnès die alles doet om me op mijn gemak te stellen, word ik naar mijn werkplek geleid: een landschapsbureau.

Wat daarop volgt ervaar ik als een schok. Een cultuurschok.

1. ZOEMENDE BIJENKORF

Aan de universiteit van Gent, mijn vorige werkgever, heeft iedereen een eigen bureau. Wij zijn intellectuelen die intellectuele spelerei verheffen tot kunst. Wij zijn onderzoekers. De oppervlakkigheid van de bedrijfswereld, daar kijken we stiekem op neer. Niet snelheid maar diepgang primeert. En dus ook: stilte.

In het landschapskantoor waar het uur na mijn aankomst de collega's een voor een binnensijpelen, geldt een ander regime. Dat van de bedrijvigheid. Mijn nieuwe werkplek lijkt op een immer zoemende bijenkorf. Gel nagels tikken luidruchtig op toetsenborden. Om het kwartier rinkelt een telefoon. Vragen vliegen als een spervuur over de bureaus heen.

En als kers op de taart gaat ook de radio aan.

Ik ben met stomheid geslagen.

Waar ik het lef vandaan heb gehaald als nieuwkomer, dat weet ik niet. Maar de dag erop, zo rond een uur of tien, kondig ik het volgende af: 'Ik wil dat de radio uitgaat, want met muziek kan ik me niet concentreren.'

Er volgt een stilte. Een ongemakkelijk draaien en keren op stoelen. Mijn collega's zuchten maar de radio gaat uit en wordt in mijn bijzijn nooit meer aanzet.

Op dat moment besef ik niet dat dit mijn eerste wapenfeit is in de strijd waarvan ik vind dat die gestreden moet worden: een strijd voor meer stilte. De activiste in mij die resoluut pleit voor meer focus, heeft op dat moment het licht gezien.

2. ANIMAL FARM

De radio heb ik meteen de mond kunnen snoeren, maar de *open space* blijft een bron van overprikkeling. Mijn wrevel wordt aangezwengeld door het feit dat niet iedereen als sardientjes opeengepakt hoeft te zitten. 'All animals are equal, but some are more equal than others', schreef George Orwell in zijn boek *Animal Farm*. Ja, het gaat er gemoedelijk aan toe bij mijn nieuwe werkgever. Op het eerste gezicht zijn we een platte, niet-hiërarchische organisatie. Maar de architectuur van het kantoorgebouw toont een andere realiteit. Managers hebben wél recht op stilte, op focus. Zij hebben een eigen bureau. Met een deur die ze achter zich dicht kunnen slaan.

Dat managers het privilege hebben zich terug te trekken op een rustige plek zie ik als een veruiterlijking van de ware ziel van mijn werkgever: nadenken is voorbehouden aan managers, en medewerkers voeren uit. Als verkoper word ik niet verondersteld nieuwe programma's te bedenken. Er zijn blokjes inhoud die ik makkelijk kan terugvinden in een database en mijn toegevoegde waarde bestaat erin de klant zo snel mogelijk een combinatie van die blokjes te bezorgen. In mijn nieuwe rol ben ik niet meer de denker die ik aan de universiteit was. Vanaf nu ben ik een doener. Een doener die verondersteld wordt elke telefoon maximaal vijf keer te laten overgaan. Een doener die geen aandacht hoeft te geven aan aandacht.

'Ik betaal je niet om te denken, maar om te doen.' Dat zegt mijn baas me. In de gang naast het landschapskantoor.

3. DE STRIJD VAN PRIESTER DAENS

Die gedachte maakt me opstandig. Ik voel priester Daensachtige reflexen in me opkomen en besluit mijn collega's mee te nemen in mijn strijd voor meer rust. Wanneer ik het onderwerp voorzichtig te berde breng, stoot ik op onbegrip: 'Ach, doe niet zo moeilijk. Je wordt het wel gewoon. Het volstaat om je in te beelden dat je in een soort van bubbel zit. Probeer het maar eens. Je zal zien dat het werkt.'

Het werkt niet.

Ik kan niet wennen aan het lawaai en alsmaar vaker trek ik me terug in een lege vergaderzaal. Of erger nog: ik sluit me op in de toiletten. Ik ga ook regelmatig naar de ondergrondse parking

om daar zogezegd een sigaretje te gaan roken. In realiteit trek ik er al wandelend baantjes en denk ik na over de intro van ietwat moeilijker offertes.

Dat leidt soms tot grappige ontmoetingen daar beneden.

4. HEB JIJ NIETS BETERS TE DOEN?

De verlossing komt in 2012. Wolters Kluwer België kiest resoluut voor tijd- en plaatsafhankelijk werken. Ik ben een van de eersten die op de boot springt. Eindelijk weer rust: twee dagen mag ik van thuis uit werken. Weg van het zoemende lawaai dat verpakt wordt als ‘gezelligheid’ en ‘wat is het fijn om tot eenzelfde familie te horen’.

De opluchting die ik voel door de herwonnen stilte en mijn flexibele uurrooster is echter niet van lange duur: ik voel een druk om de mails van mijn baas snel te beantwoorden. Als bewijs van het feit dat ik zijn vertrouwen waard ben. ‘Er valt me iets op. Sinds jij thuis werkt beantwoord je mijn mails razendsnel.’ Dat zegt mijn baas Johan me tijdens een bila. Ik denk dat er een compliment in de lucht hangt. Maar niets is minder waar. Hij voegt eraan toe: ‘Heb jij dan niets beters te doen?’

Ik sta met mijn mond vol tanden. Maar wat dan volgt, is de beste opdracht die ik ooit gekregen heb. ‘De volgende keer dat wij hier samenzitten, Isabel, zeg jij me met welke taken je de meeste toegevoegde waarde creëert voor onze organisatie.’

Met die ogenschijnlijk eenvoudige vraag zet Johan me aan het denken en opent zich een nieuwe wereld voor me. Ik ontgroeide

rol van verkoper en vervel opnieuw tot denker: iemand die zich verdiept in het thema van waardecreatie en hoe dat leidt naar meer werkgeluk en grip op tijd. In 2014 vraag ik mijn baas of ik de leiding mag nemen in het opstellen van een dossier waarmee ik hem beloof een award in de wacht te slepen. Het lukt! In dat dossier leg ik de link tussen thuiswerk, focus en zelfleiderschap.

Het schrijven van dat dossier is mijn tweede wapenfeit in de strijd die ik alsmaar met meer verbetering voer: een strijd van minder constante beschikbaarheid en van stilte. In 2017 herhaal ik de boodschap in mijn boek *Social Technologies in Business*: ‘Elke kenniswerker zou het recht moeten hebben om twee uur per dag niet bereikbaar te zijn.’ Het boek dat ik schrijf met een internationaal team van auteurs is een ode aan de digitale tools en sociale media, maar toen al voelde ik de bui hangen: onze aandacht zou gestolen worden.

5. AANDACHT IS EEN SPIER DIE JE KAN TRAINEN

Dat focus niet vanzelfsprekend is en dat het iets is waarvoor een strijd gevoerd moet worden, wordt me pijnlijk duidelijk op een andere manier. In 2018 krijg ik een uitleg voor de immer lege schoolagenda's van mijn zoon, de vergeten turnzakken en de brooddozen die steeds weer opnieuw op mysterieuze wijze lijken te verdwijnen.

‘Uw zoon heeft ADD’, zegt de neuroloog. Dat label van *attention deficit disorder* vervult Karel met verdriet. Hij zegt: ‘Ik wil later kinesist worden, maar studeren zonder focus, zonder aandacht,

6. WE ZIJN GESTOORD

dat gaat toch niet?’ Mijn moederhart krimpt in elkaar. En dan zegt de neuroloog: ‘Wil je kinesist worden? Dan heb ik een mooie metafoor voor jou. Aandacht is als een spier, een spier die je kan trainen, Karel.’

Intussen heeft Karel zijn master in de revalidatiewetenschappen behaald en werkt hij in een praktijk om de hoek. Hij helpt er mensen die hun spieren moeten trainen. Net zoals hij zichzelf leerde om te focussen. En onlangs vroeg ik hem: ‘Wat heeft jou dan geholpen, Karel, toen je stopte met rilatine?’ ‘Sport en structuur, mama.’

Dus het kan – de focusspier trainen.

Wanneer ik vandaag om me heen kijk, dan lijkt het wel of de meesten onder ons een aandachtsstoornis hebben. Niet een van neurologische, aangeboren aard, maar een die we ontwikkeld hebben. Je ziet het overal: in hoe we lezen, in hoe we wachten, zelfs in hoe we naar films kijken.

Krantenartikels lezen we niet meer volledig. We lezen de samenvatting in het midden. Of erger nog: we scannen enkele woorden op onze iPhone.

Wanneer ik in januari 2025 op een strand sta in Sri Lanka en de gids uitdrukkelijk vraagt onze mobiele telefoons niet boven te halen omdat het blauwige licht de schildpadden die aan land komen om eitjes te leggen afschrikt, beginnen velen tijdens het wachten te scrollen op Instagram.

En gisteren nog zat ik in een cinemazaal in Mechelen om de laatste film van Wes Anderson te zien. Tijdens een bloedmooie scène met muziek waar ik kippenvel van krijg kan de vrouw voor mij het niet laten: ze duikt naar beneden, graait in haar *sacoche*, en begint verveeld te scrollen op Facebook. ‘Godverdomme’, fluister ik. Ik geef een duw tegen haar zetel. Tegen haar zin legt ze haar telefoon terug. Ze zucht.

Ik heb een *déjà vu*. De scène doet me denken aan mijn tweede werkdag bij Kluwer Opleidingen twintig jaar geleden. En ik besef: de strijd voor focus moet meer dan ooit gestreden worden.

We moeten meer aandacht geven aan aandacht.

7. DE FOCUSREVOLUTIE

We hebben het met zijn allen toegelaten dat onze focus van ons gestolen werd. Maar nu is het tijd voor een radicale strijd. De werkdag, onze tijd moeten we opnieuw opeisen. Samen met onze collega's moeten we de strijd aangaan om onze aandacht opnieuw te herwinnen. Want focus laat ons toe de beste versie te worden van onszelf.

Dit boek helpt jou je focusspier ontwikkelen. Verwacht veel praktische tips en tricks. Checklijsten ook waarmee jij morgen meteen aan de slag kan. Maar opgelet! Dat praktische advies steunt op een aantal filosofische bespiegelingen. Zonder dat fundament is elke poging tot meer aandacht gedoemd te mislukken.

In elk hoofdstuk vind je ook vragen waarmee ik je uitnodig je reflecties te delen op LinkedIn. Zo leidt dit boek naar kennisdeling en maken we samen van deze wereld een betere plek. Een plek waarin focus, ontfocus, resultaten halen en werkplezier hand in hand gaan.

Ik wens je veel lees- en deelplezier!

Isabel

MIJN VRAAG VOOR JOU

Welke uitspraak van een collega of gebeurtenis in je leven heeft ertoe geleid dat jij plots tot het inzicht kwam dat je bewuster moest omgaan met je tijd? Tag me op LinkedIn. Ik kijk uit naar je verhaal.

DEEL I

WAAROM WE FOCUS VERLIEZEN

In dit hoofdstuk ontdek jij de waarheid over je verlies aan focus.

Vergeet het dopamineverhaal, de vermanende wijsvinger naar de gladde jongens van Silicon Valley en het betuttelend discours over sociale media en veerkracht. Dit verhaal gaat veel dieper.

Voor we de tien mysterieuze krachten bespreken die jouw focus systematisch ondermijnen, warmen we samen even op. In de opwarming krijg je een antwoord op twee vragen: wat doen al die onderbrekingen met jou en welk mechanisme moeten we activeren om te komen tot nieuwe, gezondere gewoontes?

Zowel recent onderzoek als inzichten van een eeuw oud passen hier de revue.

1. HET PAARD VAN TROJE

En hola, daar verschijnt ie. Voor de zoveelste keer al vandaag. Een aantrekkelijke pop-up. Een chat in MS Teams. Ik vergelijk een chat graag met het paard van Troje. Achter dat vriendelijke berichtje ‘Mag ik je even iets vragen?’ schuilen strijdvaardige krijgers: afleiding, versnippering en tijdverlies. Zodra jij de deur openzet, stormen ze je focusburcht binnen en ben je een halfuur kwijt.

Wanneer ik dat vertel kijken mensen me ongelovig aan. ‘Hoe kom je aan dat halfuur?’ vragen ze kritisch. Ik zwaai dan graag met het boek *Attention Span – Find Focus, Fight Distraction* van de Amerikaanse psychologe Gloria Mark. Haar onderzoek leert ons dat mensen na een onderbreking niet snel terugkeren naar de oorspronkelijke taak: gemiddeld doen we daar 25 minuten en 26 seconden over. Kenniswerk is complex en om een vraag te beantwoorden zoeken we eerst een document op, gaan we kijken in een andere chat, moeten we zelf nog iemand anders consulteren...

En huppakee: we zijn vertrokken.

De vuile waarheid over multitasken

Al dat mentale gesprink doet ons geen deugd. Gloria Mark spreekt over a *switch cost*. Ze gebruikt daarbij de metafoer van een bord. Je weet wel: van die vieze witte borden die in vergaderzalen hangen. Het uitvoeren van een taak kan je vergelijken met het noteren van informatie op zo’n bord. Een onderbreking bestaat er dan in dat je die notities uitveegt en opnieuw begint.

Ik citeer graag Gloria Mark uit een lezing die ze gaf bij Google: 'Every time we are switching tasks, erasing the white board and rewriting on it, this requires a lot of effort. And we should not forget we only have a limited amount of attentional capacity, of attentional resources. This switching, this process of erasing and rewriting really drains our resources – resources we should be using to perform.'

Kortom: het werk onderbreken en springen van de ene taak naar de andere staat haaks op een duurzaam gebruik van de beperkte energiebronnen waar we als kenniswerkers uit putten, namelijk onze tijd en aandacht.

Bovendien leidt al dat gesprong naar meer fouten. Gloria stelt dat er van al die notities residu's blijven hangen. Ik zie het zo voor me. Aan het einde van de dag lijkt ons brein op intens gebruikte borden in vergaderzalen: je voorgangers hebben sporen nagelaten, de verschillende lagen info blijven nazinderen en creëren onrust in ons hoofd.

Waar jouw brein naar verlangt

In haar boek linkt Gloria Mark de effecten van onderbrekingen ook aan ouder onderzoek: onderzoek uit 1927 van een slimme joodse dame uit Litouwen die ging werken aan de universiteit van Berlijn. Ze was er leerlinge van Kurt Lewin, over wie later in dit hoofdstuk meer.

Die dame heette Bluma Zeigarnik en met haar onderzoek toonde ze aan dat onafgewerkte taken in ons hoofd blijven hangen en daar voor spanning zorgen. Die spanning komt er omdat ons brein er wellicht naar verlangt om taken af te ronden. '(...) an

activity that (is) interrupted before reaching its ending keep(s) the attention and the interest of a person, preserving it in their active memory (...)'¹

Naar dit fenomeen – het verlangen om taken af te ronden en de spanning die we voelen als dat niet kan – wordt nu nog steeds verwezen als het zogenaamde Zeigarnikeffect. En terwijl ik dit hoofdstuk aan het schrijven ben, heb ik er last van: vanmorgen tijdens het ontbijt had ik me ertoe laten verleiden om mijn telefoon te gebruiken en zag ik een gemiste oproep van mijn orthopediste. En wat spookt er bij het schrijven van dit hoofdstuk nu door mijn hoofd: welke boodschap wilde mijn dokter me geven, was het dringend? Is er iets ergs? Waarom heeft ze me geen boodschapje gelaten?

Ik voel stress.

Ik kan me wel voor de kop slaan want ik heb mijn eigen tip niet gevolgd: kijk niet naar je mobiele telefoon voor je in focustijd gaat. Alle prikkels die je daar krijgt, al die krijgers die uit het paard van Troje springen, veroorzaken spanning: een verlangen naar het afronden van die taken. Eigenlijk wil ik nu terugbellen. Checken of er nog geen voicemail is binnengekomen. Misschien wel een mail sturen als ik niets vind.

En al die prikkels blokkeren de weg naar focus.

MIJN VRAAG VOOR JOU

Check gedurende één voormiddag het volgende: welke verschillende onafgewerkte taken blijven er als openstaande tabs in je hoofd openstaan? Hoe zijn die taken jouw hoofd binnengeslopen? Via welke poorten heb jij het paard van Troje binnengelaten? Wat is het effect?

Breinrot

In mijn fantasie laat ik de Litouwse Bluma Zeigarnik verrijzen uit de doden en organiseer ik een etentje met haar. Naast haar zet ik niet alleen Gloria Mark maar ook Theo Compernelle, de Nederlandse professor die al sinds 2014 een verwoede strijd voert tegen wat hij ‘de mythe van het multitasken’ noemt.

Ik ben er zeker van dat al van bij het voorgerecht Compernelle de termen ‘brokkelbrein’ en ‘breinrot’ op Zeigarniks *telloor* kletst. Gloria Mark zou hem bijtreden in zijn pleidooi om ons brein te bevrijden uit de greep van digitale prikkels. ‘Multitasking is de vaardigheid om de helft van het werk te doen, van halve kwaliteit, in dubbele tijd, met dubbele stress, en de helft ervan te vergeten.’

Ik zie het zo voor me: de blik van Bluma Zeigarnik, verbaasd luisterend naar het verhitte betoog van de Amerikaanse professor en de Nederlandse dokter. Nota nemend van de frustratie over de hallucinante hoeveelheid prikkels die wij vandaag toelaten tot ons brein.

Al jaren horen we dezelfde waarschuwingen. En toch doen we niets. Wel integendeel: de situatie lijkt alsmaar erger te worden. Hoe komt dat? Het antwoord vinden we deels in de jaren veertig van de vorige eeuw.

2. KEN JE KLASSIEKERS

‘Behaviour does not always reflect personality. Behaviour has a lot to do with the situation.’ Dat hoor ik de overleden Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman zeggen in de podcast² *Freako-*

nomics Radio. Hij verwijst daarbij naar het gedachtegoed van een andere joodse denker, Kurt Lewin, die hij beschouwt als zijn intellectuele grootvader. Kurt Lewin is een Duits-Amerikaanse psycholoog die net voor de Tweede Wereldoorlog nazi-Duitsland ontvlucht. Hij wordt gezien als de grondlegger van de organisatiepsychologie en is gefascineerd door de manier waarop we gedrag van mensen kunnen veranderen.

Lewin ontwikkelt zijn theorie over *change* in de jaren veertig van de vorige eeuw en consolideert die in zijn driestappenmodel. Er wordt tussen academici wel wat gebakkeleid over Lewins gedachtegoed. Het zou te lineair zijn, en geen rekening houden met de complexiteit van de organisaties van vandaag. Maar het blijft wel zo dat éminence grise Daniel Kahneman er graag naar verwijst.

Ik vind dat – als je wat dieper graaft in Lewins theorie – je een antwoord krijgt op de vraag waarom we het zo moeilijk vinden om ons gedrag te veranderen. Waarom onze strijd voor meer focus, zowel thuis als op het werk, zo vaak mislukt.

Het driestappenmodel van Kurt Lewin

Volgens Lewin verloopt verandering in organisaties in drie verschillende fases.

Fase 1 – ‘unfreezing’

De stabiele staat waarin een organisatie zich bevindt wordt onderuitgehaald. Lewin spreekt dan van ‘an unfrozen, a fluid situation’. Beeld je een ijsblokje in dat aan het smelten is.