

00:00:04

Mark: De tijd die je verliest met een pauze, is kleiner dan het productiviteitsverlies als je doorgaat.

00:00:12

Jan-Willem: Welkom bij Werken aan Groei, een podcast van Indeed. Ik ben Jan-Willem en samen met experts duik ik in de toekomst van werk. We praten je bij over de laatste trends en ontwikkelingen, zodat jij helemaal op de hoogte blijft van alle veranderingen op de arbeidsmarkt. Deze aflevering spreek ik met Mark Tigchelaar. Hij is neuropsycholoog en verdiept zich al meer dan vijftien jaar in aandacht, focus en efficiëntere manieren van werken.

Welkom Mark, dank je wel dat je hier in de studio bent.

00:00:40

Mark: Leuk om er te zijn.

00:00:42

Jan-Willem: Vandaag spreken we over focus op de werkvloer. Besteden we binnen organisaties genoeg aandacht aan dit thema?

00:00:49

Mark: Heerlijke woordkeuze natuurlijk. Nee, in mijn ogen is het zeker een onderbelicht kindje. Voor stress en werkdruk zijn heel veel oorzaken, maar een daarvan is een gebrek aan focus. De hele dag pingpongen met je aandacht. Maar door meer aandacht te besteden aan focus, gaan een aantal werkprocessen, met name ook een aantal variabelen zoals stress en werkdruk, gewoon beter. Dus dat mag veel meer gebeuren.

00:01:12

Jan-Willem: Kun je alvast een tipje van de sluier lichten van hoe organisaties meer aandacht kunnen creëren voor focus?

00:01:19

Mark: De meest basale vorm is: ga het gesprek met elkaar aan. Vaak op teamniveau, want vaak zijn organisaties te groot om organisatiebreed dingen in te voeren, maar op teamniveau van hey, waardoor word je allemaal onderbroken?

Een hele open deur-vraag, maar de frustratie die mensen vaak ervaren met de onderbrekingen die ze ervaren in hun werk, die zijn vaak universeel. En door alleen dat gesprek aan te gaan is het eerste stapje om daarmee aan de slag te gaan. Maar uiteindelijk het echte antwoord, is snappen hoe je eigen hoofd werkt en hoe je dat kunt stroomlijnen op individueel niveau. Er ligt altijd een eigen verantwoordelijkheid, en op teamniveau en soms op organisatieniveau.

00:01:53

Jan-Willem: En even terug naar waar het misgaat. Waardoor worden we het meest afgeleid?

00:01:58

Mark: Ja dat is, we denken vaak, oh dat is de e-mail, de telefoon en de externe afleiders als het dan officieel heet. Maar ons eigen hoofd is vaak een grotere afleider dan de e-mail en de chat bij elkaar opgeteld. Dus snappen hoe focus werkt, dus met name snappen hoe je hoofd werkt. En in de ervaring die ik heb rond dit onderwerp zijn we erachter gekomen dat er vier concentratielekken zijn. En bij die vier concentratielekken, als je grip of focus wil hebben, zou je ze allevier moeten dichten. De externe onderbreking is dus een ervan, maar gek

genoeg niet de belangrijkste. De interne onderbreking, je eigen hoofd, denk aan taken die je te binnen schieten.

00:02:31

Jan-Willem: Boodschappen die je nog moet doen.

00:02:32

Mark: Boodschappen die je te binnen schieten. En vaak, precies wat je aangeeft, is het werk en privé door elkaar heen. Dus misschien heb je zelf twee keurig aparte lijstjes en in je hoofd is dat één grote berg. Een derde afleider is dat we te weinig brandstof hebben. En met name breinbrandstof, beetje rare term. Het opladen van je hoofd gaat echt dusdanig anders als het opladen van je lichaam. En in mijn ogen is dat een van de allerbelangrijkste factoren om individueel op te letten, maar zeker ook als organisatie of als team. Hoe laad je je hersenen op? En de laatste afleider is, gek genoeg, onderprikkeling. We denken vaak dat we veel onderbroken worden door teveel prikkeling. Maar onderprikkeling in de vorm is iets dat te saai is, te simpel of te eentonig of het gaat te traag, dat is een hele belangrijke afleider.

00:03:15

Jan-Willem: Is dat de bore-out?

00:03:17

Mark: Dat gaat richting de bore-out als het heel lang aanhoudt, klopt.

00:03:20

Jan-Willem: Er is dus vaker gebrek aan focus. Maar wat is focus eigenlijk?

00:03:25

Mark: Focus is je aandacht al een lange tijd vasthouden op één onderwerp, zonder dat je pingpongt met je aandacht. Samengevat, als je wisselt ben je af. Want elke keer dat je wisselt, wat is er dan? Wat gebeurt er dan? Wat is de anatomie van een afleiding? Dan zijn er een aantal onderdelen. Een daarvan is, er komen meerdere stofjes vrij in je hersenen. Het eerste stofje wat altijd vrij komt - de neurotransmitter heet het officieel - is cortisol. Dat kennen we waarschijnlijk allemaal, dat is het stresshormoon. Die stress maakt ons alert. Wat gaat er komen? Is het een kans of is het een bedreiging?

Evolutionair gezien was dat handig. Alleen de uitdaging van tegenwoordig is dat we meer dan zeshonderd keer per dag, gemiddeld genomen, gedurende onze werkdag onderbroken worden. Dus meer dan zeshonderd keer per dag wordt die cortisol afgevuurd in onze hersenen, waardoor we in een permanente staat van alertheid leven en stress ervaren.

Het verraderlijke is dat een ander stofje ook vrij komt, misschien ken je dat ook, dat is dopamine. En die dopamine stelt ons in een actiestand, zorgt dat we gemotiveerd zijn om te gaan bewegen, maar het geeft ook een fijn gevoel. Dit is het verraderlijke. Het fijne gevoel van de dopamine maskeert de cortisol. Dus het moment dat je een appje krijgt, denken we vaak oeh, leuk.

Terwijl we ook die cortisol ervaren, maar op dat moment niet voelen. En dat is het gevaar van onderbrekingen. Er zijn meerdere effecten, maar in mijn ogen is dit by far het belangrijkste, want dit vreet enorm aan je hersenen. En het is in die zin, sluipmoordenaar is een beetje een heftige term, maar je voelt het niet aankomen totdat het te laat is.

00:04:51

Jan-Willem: Zorgt die dopamine er ook voor dat je meteen wil reageren op zo'n appje?

00:04:54

Mark: Ja, zeker. je gaat gelijk in de actiestand.

00:04:56

Jan-Willem: Even afvinken.

00:04:58

Mark: Ja, en dat geeft ook het... Als ik nu gelijk dat appje beantwoord, dat is fijn voor degene die dat appje heeft gestuurd, dat is ook logisch. Als ik het nu beantwoord, hoef ik er straks ook niet meer aan te denken, is vaak de logica. En bovendien, het kost maar tien seconden, dus waar praten we over?

Maar het tweede effect wat optreedt, heet binnen de neuropsychologie aandachtresidu, en dat houdt in dat je hersenen in tweeën worden gesplitst op het moment dat je wisselt. Je bent bezig met een verslag, laten we dat als voorbeeld nemen, of een cv-analyse. Vervolgens krijg je een appje tussendoor, dan spring je even met je aandacht daar naartoe. Hé, leuk, laten we morgen een biertje drinken daar en daar. Nou, leuk. Maar ergens in je hoofd moet je nog wel vasthouden dat je met dat cv bezig was. Technisch zijn je hersenen dan in tweeën gesplitst, wat betekent dat je niet je volledige IQ kunt gebruiken voor het beantwoorden van een appje. Voor een appje is dat waarschijnlijk prima, maar als je terugkeert naar dat cv, is het hetzelfde verhaal.

Een deel van je hoofd moet loskomen van het appje, terwijl het andere deel van je hoofd nog moet achterhalen 'waar was ik ook alweer gebleven?'. En is het nou een goede of slechte kandidaat? Het effect is ook daar dat je niet je volledige IQ-punten kunt gebruiken voor die analyse, in dit geval een cv-analyse.

00:05:59

Jan-Willem: En wanneer is het dan tijd om echt actie te ondernemen? Hoe herken je dat gebrek aan die focus bij medewerkers, op de werkvloer, op kantoor?

00:06:07

Mark: Laat ik het maar omdraaien, ik word vaak ingehuurd als de werkdruk hoog is of als er veel stress is. Als een van die twee, een beetje bijna hetzelfde natuurlijk, als dat gemeten wordt in medewerkerstevredeheidsonderzoeken, dan zijn er meerdere aanvliegroutes natuurlijk. Mijn aanpak is niet dé aanpak. Er zijn meerdere wegen naar Rome. Maar dit is wel een breintechnische aanpak.

Inzicht uit de neuropsychologie inzetten om stress en uitval te verlagen, is een hele tastbare, een hele meetbare. En in die neurologische onderzoeken is aandacht, het trainen van je aandachtspier op individueel niveau en op teamniveau, dat is by far het belangrijkste.

00:06:44

Jan-Willem: Hoe kun je dat doen, dat trainen van die aandachtspier?

00:06:47

Mark: Ja, er zijn heel veel methodes. Je hebt één, het dichten van die concentratielek. Dus je kunt heel praktisch kijken: hoe laad je op en hoe vaak laad je op. Het dichten van die concentratielekken. Een hele praktische oefening, als je het zo wil noemen, van echt het trainen van, is de plus vijf-regel. En de plus vijf-regel is heel erg simpel. Je zegt elke keer dat jij merkt van, hey, ik wil uit mezelf mijn telefoon checken of mijn e-mail checken, gewoon puur uit mezelf. Dan zeg je tegen jezelf: dat mag, over vijf minuten. In de psychologie heet dit 'serving the urge'. Het serveren van de craving, als het ware. Het gevoel, de behoefte om eraan toe te geven. En soms zul je merken - of vaak zul je merken - dat na vijf minuten die craving, die behoefte, die neemt echt af en heb je niet meer de behoefte om dat te gaan

doen. Soms zul je merken, nou, ik wil nog steeds mijn telefoon checken, ook omdat het misschien moet. Helemaal prima, voel je je absoluut vrij. Maar wat je daarmee doet, is het uitstellen van de behoefte. Het uitstellen van bevrediging eigenlijk, van oeh ik heb een behoefte. Ik check mijn telefoon en dan wordt die behoefte bevredigd. Het trainen ervan, het oprekken daarvan, dat traint je aandachtsspier. Waardoor je dus langer, als je dat wilt, langer de diepte in kunt.

00:07:53

Jan-Willem: Dat kun je dus als werknemer doen. Wat kun je als werkgever doen om jouw medewerkers te helpen beter te focussen?

00:08:02

Mark: Er is een scala aan mogelijkheden. Allereerst ben ik groot voorstander van, de eigen verantwoordelijkheid staat op één. Dus je hebt als medewerker, heb je echt een eigen verantwoordelijkheid van hoe je werkt en daar je eigen regie in pakken. Dat gezegd, dan kun je zeker dingen doen als organisatie. Alleen, alles wat ik nu ga zeggen, prima om hele praktische tips hierin te geven, het verschilt heel erg per sector wat wel en niet van toepassing is. En per functie. Iemand in recruitment heeft andere behoeftes, zeker qua reageren op de e-mail en telefoon, dan een onderzoeker, om het daar heel even te chargeren. En dat is niet goed of fout, maar sommige dingen die ik zal zeggen, zou voor de ene doelgroep helemaal perfect zijn, en voor de andere doelgroep simpelweg niet kunnen.

Een van de dingen waar ik een heel groot voorstander ben, wat organisaties zeker in kennisintensieve beroepen kunnen doen: de eerste twee uur van de dag, die zijn voor jou. Dus de eerste twee uur van de dag, geen meetings. En wederom, dit is niet voor elke doelgroep van toepassing. Eerste twee uur van de dag, dan komt er niet een manager naar je toe, ik wil dat je dit doet. De eerste twee uur van de dag, die zijn van jou. Dit creëert enorme autonomie. En natuurlijk zou je twee uur lang kunnen gaan koffie drinken, bij wijze van spreken. Dan zegt dat wat over iemands motivatie en dat zegt zeker iets over de continuïteit van het arbeidscontract.

Maar de meeste mensen zullen dat gebruiken als eindelijk een buutvrij momentje, om echt even de diepte in te kunnen. Want het meeste wat we doen, bijvoorbeeld de complexere taken, is vaak dat ze die uitstellen. Het heeft niet zoveel met motivatie te maken, maar met gebrek aan de ruimte om echt de diepte in te duiken. Want hoe complexer de taak, hoe meer diepgang er nodig is. Maar als je dan een heel kort klein vraagje tussendoor hebt, dan word je er weer helemaal uitgehaald. En op een gegeven moment denk je, ja dat is zo inspannend, dan hou ik me maar bezig met de simpele taken.

00:09:42

Jan-Willem: Dan stellen we die moeilijke taken uit eigenlijk.

00:08:44

Mark: Zeker, uitstelgedrag vindt bijna nooit plaats op simpele taken. Het is vaak de complexe taken. En dat is vaak het gebrek aan ruimte om de diepte in te duiken. Geef mensen de mogelijkheid om de diepte in te duiken. Een tweede redenatie waarom de eerste twee uur van de dag zo belangrijk is, focus is niet evenredig verdeeld over de dag. Dus je kijkt naar de stofjes in de hersenen. Natuurlijk heb je ochtendmensen en avondmensen. Dat is een heel discutabel punt trouwens in de wetenschap. Maar dat terzijde. Maar by far de meeste mensen hebben meer focusstofjes in de ochtend dan in de avond of in de middag. Dus de meeste mensen zijn net iets slimmer, even heel plat gezegd, in de ochtend dan in de middag. Dus als je routinematige meetings hebt in de ochtend, dan verspil je je kruid. Als je simpele taakjes in de ochtend doet, omdat je continu onderbroken wordt, dus echt de diepte

ingegaan heeft geen zin, dan verspil je je kruid. De eerste twee uur van de dag, die zijn van jou.

00:10:35

Jan-Willem: Is een daily stand-up, die hoor ik vaak voorbij komen om de dag mee te beginnen. Is dat dan een slim idee?

00:10:41

Mark: Nou, daar valt heel veel over te... Dat verschilt echt per sector. Dus op zich zou je heel goed kunnen beargumenteren dat het heel goed werkt. Dus daar heb ik geen mening over.

00:10:50

Jan-Willem: Op teamniveau kan het werken?

00:10:52

Mark: Ja, tenzij die daily stand-up de hele ochtend zou gaan duren, wat niet het geval is. Als het kort is, dan heeft het zeker voordelen. 'Hey, ik werk vandaag hier aan, ik loop hier tegenaan. Vandaag ben ik even minder goed bereikbaar.' Dat heeft heel veel voordelen op heel veel vlakken. Dus ik heb straks misschien jouw hulp nodig op dat thema. Heeft heel veel voordelen. Mijn tweede punt, het tweede onderdeel van die eerste twee uur. Je synchroniseert de focusmomenten daar enigszins mee. Want als jij lekker je focus in zit, maar iemand anders heeft jou nodig. Ja, dan is dat aan beide kanten frustratie. Dus is handig om dat enigszins te synchroniseren.

00:11:24

Jan-Willem: Dus afstemmen.

00:11:25

Mark: Ja. Een andere categorie heeft heel veel te maken met het gebied van opladen. Hoeveel ruimte geef je je medewerkers om op te laden? Wat is de norm? Een aantal advocatenkantoren waar ik veel spreek en train, die hebben de norm, tachtig uur per week. Alles eronder, dan hoor je er niet bij. Tijdens de lunch hebben we meetings en je beantwoordt mail op het toilet. En dat gaat gewoon door. Pauze is voor sukkels en rammen met die bak. Ik houd van de ambitie en het harde werken. Dat vind ik zelf ook leuk. Maar in mijn ogen is het absoluut by far niet de manier om dat te bereiken.

00:12:02

Jan-Willem: Is het wel mogelijk om tachtig uur...?

00:12:03

Mark: Nee, totaal niet. Onderzoek van Stanford liet zien dat iemand die zestig uur werkt versus iemand die veertig uur werkt. Iemand die veertig uur werkt krijgt in absolute zin, dus niet relatief, maar in absolute zin komt hij verder in de takenlijst dan iemand die zestig uur werkt. Dus je raakt gewoon vermoeid. En vermoeidheid vertraagt je productiviteit. Op een gegeven moment rond de woensdag is er een kantelpunt.

Als je veertig uur werkt en gewoon op tijd naar huis gaat, krijg je gewoon meer gedaan. Omdat je tussendoor meer oplaadt. Ik vind kantoor ook veel te veel ingericht op cognitieve inspanning, maar te weinig op fysieke ontspanning. Soms zie je een pingpongtafel en dat is mooi. Of trampolines - je hebt eenpersoons trampolines, zijn super gezonde pauzes. Hele simpele pauze, je hoeft geen lange wandeling te maken. Vijf minuten springen, twee minuten springen op zo'n trampoline. Super gezond. Daar mag veel meer aandacht naartoe gaan.

00:12:50

Jan-Willem: Om het even door te pakken op dat deeltijdwerken. Die vierdaagse werkweek wordt steeds populairder. Denk jij of vind jij dan dat deze werkweek op positieve wijze bijdraagt aan focusbehoud en verbetering?

00:13:03

Mark: Zeker, honderd procent. Daar is geen twijfel over mogelijk, maar dat is breintechnisch ingevuld. Het totale plaatje is er natuurlijk ook, hoe kun je dat invullen met je recruitment? Hoe kun je dat financieel bolwerken? Want vaak is wel het idee, niet bij iedereen, vier dagen werken, vijf dagen betaald. Persoonlijk ben ik veel meer, er is een andere variant hiervan, die heeft minder tractie gekregen, is zes uur per dag werken. Wel vijf dagen per week werken, maar dan zes uur per dag werken. Of zeven misschien. En dan acht uur betaald krijgen. Het zit er met name in dat je minder uren op een dag werkt. Je kunt niet acht uur per dag gefocust, geconcentreerd lekker werken. Dat is niet haalbaar.

00:13:40

Jan-Willem: Wat zullen de gevolgen zijn voor die medewerkers? Er zijn natuurlijk negatieve gevolgen als je constant aan moet staan.

00:13:47

Mark: Het gevoel van altijd aanstaan is dat je letterlijk je hersenen uitput. En waarschijnlijk kennen we dat allemaal. Elke keer dat je de inspanning doet, ik noemde het eerder al, ontstaan er afvalstofjes in de hersenen. En die afvalstofjes maken je trager en gevoeliger voor stress. En elke keer dat je aanstaat, komen er ook stresshormonen vrij, dus dat versterkt het nog eens extra. Dus als je altijd aanstaat en dat gevoel hebt om altijd aan te staan, dan merk je vaak ook ja, ik word wat slomer. Of ik kan mijn aandacht niet meer richten.

Focus is niks anders dan het richten van je aandacht. Maar als je dat niet meer kan, dan heb je dus geen gerichte aandacht. Dan schiet je dus alle kanten op. Je productiviteit daalt daardoor gigantisch. De kans dat je fouten maakt neemt drastisch toe met ongeveer veertig procent. Maar by far het belangrijkste, zeker als je wat langer doorgaat in deze manier van werken, je merkt dat je veel stressgevoeliger bent, veel hogere werkdruk ervaart. En dat is absoluut onprettig en niet houdbaar op de lange termijn. In het ergste geval zou het kunnen leiden tot een burn-out. Maar vaak zijn er andere factoren die daarin meespelen.

00:14:46

Jan-Willem: Heeft het ook te maken met het aantal prikkels wat mensen ook buiten werktijd krijgen? Eindeloos scrollen op een telefoon, televisie aan, iPad ernaast.

00:14:56

Mark: Je slaat de spijker op z'n kop. Het grappige is, ik ben nu bezig met een nieuw boek, dus ik zit er toevallig helemaal in. Afleiding, breintechnisch gezien, bestaat helemaal niet. Het is nergens een vakje meer. Dat is afleiding. Er bestaat alleen aandacht. Aandacht kunnen we heel goed vinden. Afleiding is nooit gevonden. Wat er gebeurt met afleiding, afleiding is puur een taalkundig concept wat we bedacht, dat aangeeft dat je wisselt van onderwerp. En dat is precies wat er gebeurt. We staan de hele dag aan. Als je kijkt naar de jaren tachtig, ik weet niet precies hoe oud je bent?

00:15:24

Jan-Willem: Van tachtig, ja.

00:15:26

Mark: Van tachtig, dan hadden we onze Walkman, de Sony Walkman hadden we. Tegenwoordig hebben we constant een stroom van prikkels. De enige telefoonvrije zone

voor de meeste mensen nog is de douche. En die storm van prikkels, precies wat je aangeeft, is letterlijk dat je elke keer aanstaat. Het verraderlijke is, onder andere door de dopamine en andere stoffen die vrijkomen, het voelt vaak als verdoving. Het voelt vaak als prettig. Poeh, ik heb een lange werkdag gehad. Laat ik maar even lekker scrollen. Snap ik, heb ik ook wel eens. Maar het effect ervan is dat je nog steeds prikkels verwerkt. Dus technisch, als je op de bank ligt met je telefoon, verleng je je werkdag.

Als jij na je werk een stukje gaat hardlopen met een superleuke podcast, hopelijk deze, verleng je je werkdag. En dat is het gevaar. Het is tegenwoordig niet de uitdaging dat we per se teveel doen, maar dat we te weinig oplaadmomentjes hebben gedurende de dag. Want elk leuk buutvrijmomentje wordt opgevuld met weer een leuke prikkel.

00:16:20

Jan-Willem: Als we dan even teruggaan naar recruitment. Een deel van onze luisteraars werkt in recruitment. En die moeten dus ook vaak aanstaan, wat je net aangeeft. Maar zij hebben natuurlijk ook focus nodig. Heb je specifieke tips voor deze doelgroep?

00:16:35

Mark: Voor de specifieke tips, in de algemene zin, hoe meer je aanstaat, hoe meer ze moeten opladen. De titel van een van mijn boeken is *Focus aan, Focus uit*. Het is een lichtknopje. Dat is precies ook wat het is. En hoe hoger de inspanning, hoe meer afvalstofjes, hoe groter de behoefte, brein technisch gezien, om op te laden. Dat voelt super tegenstrijdig, want je wil logischerwijze doorgaan. Maar je kunt niet gas geven zonder op te laden. En dat is de uitdaging.

Dus het vinden van oplaadmomentjes of buutvrij momentjes voor jezelf is absoluut een voorwaarde om op de lange termijn door te kunnen gaan. Het is niet een sprintje wat je trekt, maar het is een marathon die je rent. Hoe voorkom je die dipjes? Als je constant aan aan aan, ik zeg het verkeerd. De tijd die je verliest met een pauze is kleiner dan het productiviteitsverlies als je doorgaat. En dit is de kern. We hebben vaak de neiging van ja, maar ik ben vijf minuten van tevoren bij de meeting, laat ik even twee mailtjes weg tikken. Ik snap hem, maar daardoor sta je altijd aan en teer je in waardoor je minder scherp bent op die meeting.

Het effect is vaak dat mensen dips in de productiviteit ervaren. Dat ze hoeveel koffies ook drinken, het komt maar niet. Als je die dips wilt voorkomen, neem meer pauzes. Kort en vaak werkt veel beter dan één keer lang. Of ik laad op aan het einde van de werkdag. Zo werkt het niet. We kunnen maar beperkt focussen en die focus gaat in een parabool en het gaat ongeveer per uur. Dus elke uur een korte pauze. Dat is het advies.

00:18:01

Jan-Willem: Zonder scherm.

00:18:02

Mark: Zonder scherm. Een pauze met je telefoon is geen pauze.

00:18:05

Jan-Willem: Wil ik het ook nog over een ander onderwerp hebben. Over de omgeving waarin je werkt. Heel veel kantoren hebben een kantoortuin.

00:18:15

Mark: Ik zat al te wachten, wanneer zou die komen.

00:18:17

Jan-Willem: Dat is wel heel gezellig.

00:18:18

Mark: Zeker. Ik heb daar een mening over. Het is altijd een beetje glad ijs, maar ik vind het wel leuk om het er zeker over te hebben. De kantoortuin is het duurste kantoor dat er is. Als je kijkt over dertig jaar naar de kosten van een kantoor, dan heb je twee procent, is de huisvestingskosten, huur of hypotheek en dergelijke. Zes procent zijn de meubels en dergelijke. De overige kostenpost zijn je personeelskosten. Je bespaart inderdaad op je huisvestingskosten, zeer zeker. Misschien een klein beetje op je meubels en dergelijke. Muah, valt te betwisten. Maar de grootste kostenpost, die personeelskosten, gaan over het algemeen gigantisch omhoog. Om de simpele reden, werk wordt moeilijker om te doen. Geluid kun je niet horen. Sterker nog, als jij hier zit te werken of als ik hier zit te werken en je zit naast iemand te bellen, daalt onze productiviteit met, maar liefst komt die, 66 procent.

00:19:10

Jan-Willem: Van ons allebei.

00:19:11

Mark: Van ons allebei. Mochten mensen willen, ik heb de wetenschappelijke resultaten die dit allemaal kan onderbouwen. Dit is niet een mening, dit is gewoon hoe het werkt. Waarschijnlijk voel je dat ook wel, want je voelt wel, vaak zijn de koptelefoons de nieuwe muren geworden. Maar die kun je maar beperkt opzetten. Je kunt niet de hele dag je koptelefoon ophouden. Als je dat wel doet, ben je op z'n minst minder sociaal. Dus het hele idee dat je sociaal bent in een kantoortuin valt te betwisten. Veel mensen hebben koptelefoons op en daarnaast de mensen die dat niet hebben...

Stel, wij zijn met elkaar in gesprek. We weten dat die andere mensen er zijn. Dus er is heel weinig privacy. Dus echt de diepte in gaan of echt persoonlijk worden, iedereen kan het horen. Dus in een kantoortuin is er grappig genoeg tegen de dertig procent meer emailverkeer dan in een traditioneel kantoor. Persoonlijke dingen mailen we toch liever even. Gevoelige dingen mailen we toch liever even.

00:20:06

Jan-Willem: Ja, dat is wel een contradictie, inderdaad. Bepleit je dan ook wel dat de kantoortjes weer terugkomen?

00:20:13

Mark: Je hebt kantoortjes en kantoortuin en er zit een heel groot spectrum in daartussenin. Cubicles en dergelijke, dat denk ik niet. Maar het is wel handig dat je die mogelijkheid hebt en dat zie je gelukkig. Je ziet echt weer de nieuwe fase kantoortuinen komen nu, waarin veel meer rekening wordt gehouden met de behoeftes van de hoofden van je medewerkers. Zeker een kennisintensief beroep of werk, je werkt met je hoofd. Als je hoofd het niet goed doet, ja dan merk je dat gelijk in productiviteit, en uiteindelijk in stress en uitval. 62 procent meer uitval in een kantoortuin versus een normaal kantoor. Dat ga je echt wel voelen onderaan de streep.

00:20:55

Jan-Willem: Is dan de trend nu ook dat er een soort scheiding komt als er nieuwe kantoren worden geopend, waarbij ze een deel kantoortuin maken en de andere deel een soort bibliotheekachtige ruimte?

00:21:05

Mark: Ja, dat is een optie. Je hebt verschillende varianten, bijvoorbeeld investeren in geluidsabsorberende materialen. En dat is een kostenpost die je natuurlijk direct voelt, de

investering. Maar die betaalt zich dus direct terug in verhoogde output en met name verlaagd ziekte-uitval. Dat ga je echt wel voelen. En die ziekte-uitval is uiteraard een veel grotere kostenpost dan die eenmalige investering van die geluidsabsorberende materialen. Dus dat is een variant, dat je echt heel fors daarin investeert. Dat betaalt zich uit. Een andere variant is, inderdaad wat je aangeeft, dat je rekening houdt met de inrichting. Vroeger was nog het idee van activity-based working, dat je je werk doet op basis van activiteit die je doet. Maar zo werkt het niet. Iedereen wil toch uit het zwembad een handdoekje leggen. En dit is mijn plek en ik blijf hier lekker zitten. En het liefst ben ik hier morgen weer op exact dezelfde plek. Dus dat idee is mooi op papier, maar werkt in de praktijk niet. Maar een soort tussenvorm daarin, dat je meer ruimtes hebt.

Nou, je hebt belhokjes. Die vind ik vaak veel te benauwend. Geef daar letterlijk veel meer ruimte aan. Maar daar een soort variant in maken dat je echt gezamenlijk werkt. Dus nog wel je eigen bureau. Ik denk dat mensen dat toch wel heel erg fijn vinden. Maar wel echt meer als je samenwerkt aan projecten. Dan verplaats je je in ieder geval even naar het samenwerkgedeelte. Maar achter je bureau in principe werk je gewoon relaxed. Maar ook hier geldt het weer: die eerste twee uur van de dag zijn van jou. Dat is een hele simpele manier om die eerste twee uur van de dag net iets rustiger te laten zijn. Het is niet muisstil.

Onze spoedjes gaan nog steeds voor. Het is net iets rustiger dan normaal. Kun je net even lekker je werk doen en de rest van de dag ben je niet full focus misschien. Prima. Maar dan is het een wat meer relaxte verdeling.

00:22:45

Jan-Willem: En dan helpt het ook om met elkaar af te spreken dat je elkaar niet stoort van, zal ik koffie voor je halen?

00:22:50

Mark: Ja, ik ben een heel groot voorstander van koffie haal je lekker zelf. Al is dat een klein loopje. Het is heel aardig bedoeld natuurlijk, maar er ontstaat zoveel frustraties met hele korte vragen die goed bedoeld zijn. Het werkt veel fijner en veel socialer om daar gewoon wat relaxter de verdeling in te maken.

00:23:08

Jan-Willem: En hoeveel minuten ben ik dan uit focus?

00:23:10

Mark: Je weet het antwoord waarschijnlijk. Het is tegen de twintig minuten. Sommige onderzoeken zeggen zelfs 23 minuten. Dus elke korte kleine vraag van, wil je een espresso of een dubbele vandaag? Doe maar een enkele. Super aardig, heel goed bedoeld. Het kost mij nu ongeveer twintig minuten. Misschien iets minder, bij een heel kort vraagje. Maar zeker tegen de vijf minuten. Bij de developers helemaal, voordat je weer terug zit op het oude echt complexe denkniveau. En hoe complexer de taken... Met name bij de developers is dat zeer complex. Coding, echt volledig in zit. Een heel kort goed bedoeld vraagje. Die associaties, ik zat er bijna bijna. En ik kan weer letterlijk opnieuw beginnen.

En nu komt het laatste. Elke keer dat je wisselt. Die eerste paar minuten dat je wisselt, dus die korte vragen, ik ga weer opnieuw in die taak, die zijn het zwaarst voor je hoofd. En daarom is zo'n kort vraagje van koffie enorm stressverhogend, ondanks dat het heel lief is.

00:24:04

Jan-Willem: Sinds de coronapandemie werken ook heel veel mensen thuis. Het hybride werken is er. Is thuiswerken in plaats van werken op een kantoortuin eventueel aan te bevelen?

00:24:15

Mark: Ja zeker, maar de belangrijkste factor is autonomie. Dus je kan veel meer je dag indelen. Misschien vind je het fijn om tussendoor even de kinderen op te halen, weg te brengen. Was te doen, etcetera. Je bent vrijer in hoe je je werk indeelt. En dat is een enorm stressverlagende factor. Dat is misschien nog wel belangrijker dan het onafgebroken werken. Want het onafgebroken werk is nog maar de vraag of dat thuis ook kan.

Dat is heel erg ingericht... Of heel erg afhankelijk van hoe heb je je communicatie ingericht. Als jij chat als primair communicatie gebruikt of e-mail - en jouw leidinggevende verwacht dat je toch echt wel binnen 10 minuten reageert op zijn of haar mail - ik ken de situaties, of gelijk reageert op de chatverkeer omdat anders mensen het idee hebben dat je aan het Netflixen bent. Dan zijn mensen zo gekluisterd aan hun computer, dan valt het hele autonomieverhaal weg. En dan word je misschien niet auditief onderbroken, maar digitaal onderbroken. Ja, dan verliest het thuiswerken echt zijn waarde.

Dus je hebt pas echt de voordelen van het hybride werk te pakken als je niet van mensen verwacht dat ze instant reageren op de chat messengers of de e-mail.

00:25:21

Jan-Willem: En kan jij een voorbeeld beschrijven van een organisatie die op een praktische wijze de teams en de medewerkers ondersteunt in het focus behouden en verbeteren?

00:25:31

Mark: Ja het zijn, ik ga geen namen noemen, maar er zijn een aantal organisaties die me te binnen schieten. Bijvoorbeeld een Rotterdams bedrijf. Daar groeide de omzet ongeveer net zo hard als het aantal mensen met een burnout. Een heel succesvol bedrijf, maar het prijskaartje was extreem hoog. En dat kwam in hun geval specifiek omdat ze vijf verschillende communicatiekanalen hadden. En potentieel kon op elk communicatiekanaal een spoedje binnenkomen. Ja, dan moet je dus alle notificaties aan hebben of continu zelf pingpongen. Want je wil niet de focusnerd zijn die net iets belangrijks heeft gemist. Het effect is dat ze knettergek werden, want een heel groot deel van de berichten waren niet urgent. Maar ja, dat weet je pas op het moment dat je hem al gelezen hebt. Zij hebben in hun geval een urgent kanaal ingesteld. Dat is één kanaal. Ze hadden een specifiek Slack-kanaal. En als daar een bericht binnenkwam, bam, moet je gewoon gelijk reageren. De andere kanalen, daar hoefde je niet op te reageren gelijk.

Binnen twee uur, sommige binnen een halve dag. Dat was voor hun een beetje een interval. Dat verschilt dus heel erg per organisatie en per functie. Maar dat hielp in hun geval. Een andere organisatie is in de uitvaartzorg. Heel leuk bedrijf. Grappig, ook naar, maar heel leuk. Een aantal lezingen gegeven. En focus is ook echt iets wat je met elkaar doet. En door een lezing te geven voor het hele bedrijf, dan merk je ook heel duidelijk, iedereen snapt het nu. Iedereen spreekt een gemeenschappelijke taal. En op basis daarvan hebben ze begeleid om 'dit is hoe wij werken'-documenten te maken. Dus een document dat hun gemeenschappelijke taal gaf. Hé dit is hoe het werkt. En toen kon iedereen zeggen, ja maar dit onderdeel van werkdruk, daar heb ik nu zo last van. Want werkdruk en stress zijn gewoon containerbegrippen. Maar door uit te lichten van wat nu specifiek is, dat iedereen het nu in dezelfde taal vertelt, daardoor konden we hele concrete interventies doen. Onder andere door het opstellen van een template. Dit is hoe we met de agenda omgaan, dit is hoe we met mail omgaan. En buiten werktijd, dat was in hun geval een belangrijke. Buiten werktijd hoef je niet meer je mail te checken. En zij hebben zelfs, daar ben ik het grootste voorstander van, de emailserver zo ingesteld. Een email die na 19.00 uur wordt verstuurd, extern of intern maakt niet uit, die komt de volgende dag pas binnen bij de medewerker.

00:27:46

Jan-Willem: Tegenwoordig moeten we ook langer doorwerken, tot onze 67ste. En dan zie je dus in organisaties dat er soms al drie of vier generaties op de werkvloer zijn vertegenwoordigd. Zie jij een verschil in focus bij die generaties?

00:28:03

Mark: Een hele leuke vraag. Ja en nee. Dat is een wat raar antwoord. Maar nee in de zin, we hebben allemaal dezelfde hersenen. Dus als je afvraagt van, hé passen de hersenen zich aan aan de snelheid van informatie? Dan is het antwoord ja. Maar niet op de snelheid waarmee de informatie zich verdubbelt. Dus we hebben nog steeds allemaal oude hersenen in de moderne wereld. Het verschil is wel dat de jonge generatie steeds meer gewend is geraakt en een grotere behoefte heeft aan snellere prikkels. Wij kennen allemaal de Hyves-tijd nog. De dansende banaan. Toen werd het Facebook. Nou, een beetje hetzelfde. Maar toen kwam Instagram. Instagram is al een snellere vorm van prikkels. Toen kwam TikTok. Een nog snellere vorm van prikkels. Een nieuwe trend op TikTok is vier verschillende filmpjes die niks met elkaar te maken hebben in één scherm. Totale overstimulatie. Wij moeten er niet aan denken, maar de jongere generatie, zeker vijftien- en zestienjarigen, die raken eraan gewend. Maar daarmee ook met enorme behoefte aan die snellere prikkels. Net als suiker. Als je eenmaal suiker hebt gehad, wil je meer suiker. Heb je snelle prikkels, wil je vaker snellere prikkels. En grote bedrijven spelen daarop in. Netflix-films kun je nu... Film uit de jaren 90? Oeh, traag he. Kan je versneld afspelen. Een whatsappvoiceberichtje. Oeh, wat traag spreekt die persoon he. Kan je versneld afspelen. En daarmee gaat de informatie steeds sneller, sneller en sneller.

En als samenleving gaat de informatie sneller. Je ziet het onder andere ook in films. Die gaan daadwerkelijk sneller. De eerste James Bond versus de laatste James Bond. Bizar hoeveel frames per seconde het nu sneller is. Maar die behoefte aan snellere prikkels neemt daardoor toe. En het gevolg daarvan is dat je aandachtsspanne afneemt. Je verveelt je sneller.

00:29:49

Jan-Willem: Zijn we daaraan verslaafd geraakt?

00:29:51

Mark: Mega. Elke keer die dopamineprikkels. Je krijgt steeds sneller dopamine. Steeds sneller, sneller, sneller. Het gaat niet om de inhoud van het berichtje, het gaat om de nieuwheid van het berichtje.

00:30:00

Jan-Willem: Wat is jouw ultieme advies aan organisaties die zien dat hun medewerkers worstelen met het behouden van hun focus?

00:30:08

Mark: Ultieme tip, ja die is heel lastig, want dat verschilt een beetje per casus waar het accent ligt. Synchroniseer de focusblokken, geef veel meer autonomie. Indien mogelijk, laat veel meer mensen thuiswerken, dan heb je die twee dingen vaak automatisch te pakken. Voor een deel in ieder geval. Zorg dat je een urgent kanaal inricht in plaats van op vijf kanalen allemaal spoedjes binnen krijgt.

Een belangrijke taak van de leidinggevende is: mensen op tijd naar huis sturen. Anders zullen ze uit ambitie, drive of hart voor de zaak door blijven werken, wat gek genoeg de productiviteit ondermijnt, en de kwaliteit. En zorg dat net als een schilder goede verf nodig heeft, heeft een kenniswerker goede focus nodig. Als HR, als team, of sorry - als

leidinggevende - is het jouw taak om die focus te faciliteren. Dus besteed aandacht aan aandacht.

00:31:00

Jan-Willem: Dankjewel, Mark.

00:31:02

Mark: Graag gedaan.

00:31:00

Jan-Willem: Dit was Werken aan Groei, een podcastserie van Indeed. In de volgende aflevering van Werken aan Groei gaan we het hebben over narcisme op de werkvloer. Psycholoog Alice Vlottes vertelt ons wat narcisme is, hoe je het herkent en hoe je er binnen jouw organisatie mee omgaat.