



DUIZEND DINGEN DENKER

Juist nu de technologie zo vernuftig inspeelt op zakelijke wensen en privé-genoegens, botsen we tegen de grenzen van wat ons brein aankan. Smartphones en tablets maken ons niet creatiever, slimmer of efficiënter.

TEKST MARIEKE VAN TWILLERT BEELD MARGO VLAMINGS

Probeer dit artikel, of beter dit hele tijdschrift, eens in één ruk te lezen. Zonder te reageren op binnenkomende e-mails, appjes, telefoongesprekken of statusupdates van Facebook. Dat zal amper lukken. Want als de interrupties niet van buiten komen, dan onderbreken we onszelf wel.

Op de werkvloer is dat niet anders. Kantoormedewerkers besteden slechts drie minuten ononderbroken aan één taak, ontdekten Californische onderzoekers. Werknemers kunnen zich gemiddeld maar 11 minuten ongestoord aan een taakje wijden. In de helft van de gevallen storen ze zichzelf. We zijn verworden tot een nieuwe soort: homo interruptus, concludeert **Theo Compernelle**. De consultant, psychotherapeut en hoogleraar, verbonden aan de CEDEP businessschool, geeft al decennia trainingen over werkstress. Tijdens zijn workshops aan al die managers en directeurs viel het Compernelle op dat ze zo weinig van hun eigen hersenen wisten.

Leidinggevend zetten ICT in op een manier, die hun eigen productiviteit ondermijnde. Zo werden die professionals, wij allen eigenlijk, steeds minder productief, inefficiënter en gestreter. Ons denkende brein staat onder druk, zegt Compernelle, doordat we altijd online rondstruinen, altijd bereikbaar zijn en altijd maar aan het multitasken slaan. Dat we te weinig slapen en in open kantoren werken, helpt daarbij bepaald niet. De prijs: minder werk van slechtere kwaliteit in meer tijd. Compernelle schreef er een boek over: *Ontketen je brein - Hoe hyperconnectiviteit en multitasken je hersenen gijzelen en hoe je eraan kunt ontsnappen.* ➔

We zijn
verworden tot een
nieuwe soort:
homo interruptus



Proef pure perfectie

MET LIEFDE GEMAAKT

Onze mensen zijn ambachtsmensen met een groot hart voor de zaak. Hun hart zit in onze producten, in onze winkels en in een warme en liefdevolle service. Onze liefde voor het ambacht. Ons huize van Wely hart.



www.huizevanwely.nl/webshop

NOORDWIJK AAN ZEE | AMSTERDAM
HEEMSTEDE | JAKARTA

Multitasken deden we natuurlijk altijd al. Daarbij ging de ICT ons helpen. Het nieuwe werken, bedacht door Bill Gates. Geen verspilde uren meer. We werden efficiënter, creatiever, flexibeler en slimmer. We hadden tijd over. Maar niet heus.

Aan het multitasken op zich ligt het niet. En, zegt Compernelle nadrukkelijk, het ligt evenmin aan al die fantastische apparatuur. 'Ik hou van de technologie, ik ben er niet tegen.' Was hij niet een van de eersten met de Apple II op zijn werk? Elf jaar geleden had hij al een smartphone. De wortel van het probleem, zegt Compernelle, is dat we nog steeds niet goed met die tech-

Daarnaast faciliteert de smartphone het overwerken. 'Werknemers met een zakelijke telefoon werken wekelijks zes uur meer,' zegt Derks. Ook ontspannen mensen, die nog lang doorwerken op hun smartphone, veel minder.

Toch is multitasken op zichzelf niet kwalijk, relateert **Niels Taatgen**, hoogleraar kunstmatige intelligentie (RuG). 'Multitasken heeft een slechte naam, maar de meeste aspecten ervan zijn positief.' Vanochtend haalde hij bijvoorbeeld zijn zoon uit bed, kleepte hem en zichzelf aan en maakte tegelijkertijd ontbijt klaar. 'Dat ging allemaal prima, ik bespaarde tijd.' Bijna altijd

Werknemers kostte het ná een onderbreking 25 minuten(!) om weer terug te keren naar hun oorspronkelijke taak

nologie omgaan. We zijn onze eigen wapens van massaverstrooiing. En daar gaat het mis.

Liefst 74 procent van de Nederlanders had eind 2014 een smartphone, volgens onderzoeksbureau Telecompaper. Die miljoenen schermpjes zie je terug bij de bushalte, in de rij voor de kassa, langs het voetbalveld, en natuurlijk op het werk. Op korte termijn vergroot de smartphone de productiviteit van werknemers. 'Op de lange termijn kleven er belangrijke nadelen aan,' zegt **Daantje Derks**, universitair docent arbeids- en organisatiepsychologie (EUR). Zij is al een aantal jaar betrokken bij studies naar het zakelijke gebruik van digitale media. 'Dat door onze smartphone de grens tussen werk en privé vervaagt, weten we natuurlijk.' Maar dat we met het ding alle verloren momenten opvullen tijdens een werkdag, realiseren we ons veel minder. 'Tewijl juist die kleine pauzes ervoor zorgen dat iemand even kan herstellen.'

zijn we aan het multitasken, zegt hij, vooral bij routinetaken. 'Het is niet de uitzondering, eigenlijk is het de norm.' Op het werk is de slechte reputatie van multitasken iets meer verdiend. Want, zegt Compernelle, als we proberen te multitasken, moet het brein voortdurend van taak wisselen. Tegelijkertijd nemen kunstmatige intelligentie en Jelder Borst, die in 2012 aan de RuG promoveerde op multitasken. 'Doen we teveel tegelijk, dan voeren we de taken minder goed uit. En we wisselen steeds tussen taken.'



Want wat gebeurt er? Pling! Een appje, een e-mail, een telefoontje, een collega aan het bureau. Je wordt onderbroken of je onderbreekt de taak zelf. Al die wisselingen kosten tijd en bovendien ga je er fouten door maken. De eerder genoemde Californische werknemers kostte het ná de onderbreking 25 minuten(!) om weer terug te keren naar hun oorspronkelijke taak. Samen met de Griekse assistent in opleiding Ioanna Katidioti onderzoekt Borst momenteel wat het 'beste' moment is waarop mensen onderbroken kunnen worden. 'Aan het einde van een alinea bijvoorbeeld, in plaats van midden in een zin.' Om daar achter te komen, meten zij de pupilgrootte van proefpersonen, die reageert op de workload. Wie weet, komt er straks een slim apparaatje op de computer dat bijhoudt wanneer een taak is afgerond en pas dan een nieuw berichtje 'doorlaat'.

Werken in een open kantoorruimte maakt het allemaal nog erger. Geen muurtjes op de werkvloer is funest voor ons concentratievermogen. 'De meeste open kantoren hebben een negatief effect op de intellectuele productiviteit en gezondheid,' stelt Compernelle. De arbeidsproductiviteit gaat 'tot 30 procent achteruit' door de continue ruis van collega's. Want: 'Elke onderbreking is een switch.' In een open kantoor zijn de interrupties eindeloos. Collega's komen aan je bureau staan voor een praatje, ze lopen achter je langs, je hoort ze telefoneren. 'Je hoort geen hele dialoog, maar een halve. Zo'n demiloog leidt zo mogelijk nog meer af.' Auditieve onderbrekingen zijn extreem schadelijk voor de concentratie, vooral als je leest.

Hoogleraar kunstmatige intelligentie Taatgen: 'Als je wordt onderbroken, verdwijnt de informatie in het werkgeheugen. Keer je weer terug naar taak één, dan moet je die reconstrueren uit het langetermijngeheugen: waar was ik ook alweer mee bezig? Dat kan best veel tijd kosten. Je ziet dat mensen vaak niet terugkeren naar wat ze belangrijk vinden, en daardoor gefrustreerd raken.'

Overigens lijken oudere werknemers meer last te hebben van het open kantoor, met zijn bijbehorende lawaai en talloze interrupties. Mensen, die geboren zijn na 1980, lijken iets beter in staat tot multitasken. De digitale wereld en werken met afleiding is voor hen de norm. 'Toch is dat maar schijn,' zegt Compernelle. 'Brainstormen en creatief zijn lukt nog wel, maar echt een gedachte uitwerken en een taak afmaken, kunnen jonge mensen evenmin.'

De werker in een open kantoor heeft te voeren, met wapens die variëren van een koptelefoon opzetten tot een lobby bij het MT voor wandjes die het geluid in de ruimte beheersbaar houden. Tot die tijd helpt het om de afleiding te bespreken met collega's ('Zou je dat telefonisch interview voortaan in een apart hok willen houden, je echtscheiding/trouwerij/nachtbraken elders bespreken - en liever ook geen wortels knagen?'). Neem de controle, en doe geen domme dingen met die smartphone. ●

In een open kantoor zijn de interrupties eindeloos

6 TIPS VOOR EEN ONGESTOORDE WERKDAG

1 Maak hapklare brokken. Verdeel je taken in batches. Hoe lang zo'n brok duurt, varieert. 'Met sommige taken ben je in 40 minuten klaar,' zegt Compernelle, 'andere kosten je anderhalf uur.'

2 E-mail is een listige afleider. Laat je mailprogramma op gezette tijden nieuwe mail binnenhalen, ook op je smartphone. Universitair docent Daantje Derks: 'Bepaal zelf wanneer jij je werktelefoon checkt. Maak afgebakende tijdmomenten. Daarna zet je hem in vliegtuigstand. Vraag wel aan je manager of collega wat hun verwachtingen zijn. Is subiet reageren gewenst?'

3 Ga offline. Zet alle pop-ups van sociale media dagelijks voor een afgebakende tijd uit en houd dat vol.

4 Blijf weg van het web. Installeer een programma dat internettoegang blokkeert voor een bepaalde periode. Hoogleraar Niels Taatgen: 'Het programma MacFreedom helpt mij echt, bijvoorbeeld als ik artikelen moet reviewen. Soms zijn ze zo slecht geschreven dat mijn brein schreeuwt om afleiding. Dit programma dwingt me te focussen.'

5 Concentratie via meditatie. Wie zich beter wil concentreren zonder ingrepen van buitenaf kan zichzelf trainen met meditatie. Volgens neurowetenschapper Marieke van Vugt, die het effect van meditatie onderzoekt, haait dat ruis in het hoofd weg. Heb je eenmaal kennis gemaakt met meditatie, dan kun je die op ieder moment van de dag toepassen.

6 Bij routineklusjes werkt afleiding wél. Hoogleraar Taatgen moet nog wel eens tentamens nakijken, soms wel van 120 studenten. 'Als ik die vragen achter elkaar zou moeten lezen, dan zak ik weg. Een korte interruptie houdt me scherp.'