

INHOUD

1. Het subtiële vermogen	7
DEEL 1. DE ANATOMIE VAN AANDACHT	17
2. Grondbeginselen	19
3. Aandacht van boven en beneden	30
4. De waarde van een hoofd op drift	45
5. Evenwicht vinden	53
DEEL 2. ZELFBEWUSTZIJN	65
6. De innerlijke leidraad	67
7. Onszelf zien zoals anderen ons zien	74
8. Een recept voor zelfbeheersing	83
DEEL 3. ANDEREN DOORZIEN	99
9. De vrouw die te veel wist	101
10. De empathie-triade	106
11. Sociale sensitiviteit	124
DEEL 4. DE BREDERE CONTEXT	135
12. Patronen, systemen en wanorde	137
13. Systeemblindheid	144
14. Verre gevaren	154

DEEL 5. PRAKTISCHE SLIMHEID	167
15. De mythe van de 10 000 uur	169
16. Op spelletjes gericht	183
17. Ademhalingsmaatjes	193
DEEL 6. DE GECONCENTREERDE LEIDER	215
18. Hoe leiders aandacht sturen	217
19. De drievoudige focus van de leider	229
20. Wat maakt iemand tot een leider?	240
DEEL 7. EEN BREDE VISIE	253
21. Leiden naar een verre toekomst	255
DANKBETUIGING	265
BRONNEN	267
LITERATUUR	269
NOTEN	271
REGISTER	299

HET SUBTIELE VERMOGEN

Wie ziet hoe bewaker John Berger het winkelende publiek op de begane grond van een warenhuis in de Upper East Side van Manhattan in de gaten houdt, is getuige van aandacht in optima forma. Hij is gekleed in een onopvallend zwart pak en een wit overhemd met een rode das, heeft altijd een walkietalkie in zijn hand, staat geen seconde stil, en zijn blik is altijd wel op iemand uit het winkelende publiek gericht. Hij vormt eigenlijk de ogen van de winkel.

Het is nogal een uitdaging. Op deze verdieping van de winkel bevinden zich op elk moment van de dag vijftig bezoekers of meer, en al die mensen slenteren van de ene toonbank vol sieraden naar de andere, strijken links even over de sjaals van Valentino en voelen rechts aan wat Prada te bieden heeft. En zoals de bezoekers de koopwaar bekijken, zo bekijkt John de bezoekers.

John walst in een volmaakte brownse beweging tussen het winkelende publiek door. Met zijn blik gefixeerd op een kandidaat stopt hij even bij een toonbank voor tassen; onmiddellijk daarna schuift hij door naar een strategisch punt bij de ingang, om vervolgens snel een hoekje in te duiken, vanwaar hij een verdacht trio in de gaten kan houden. De klanten zien uitsluitend de koopwaar en merken niets van het speurende oog van John, maar hem ontgaat niets.

‘Als een zakkenroller een heilige ontmoet, ziet hij slechts de zakken,’ zo luidt een Indiaas gezegde. Geef John een menigte, en hij ziet slechts de zakkenrollers. Zijn blik strijkt over die menigte als een schijnwerper. Ik stel me voor dat zijn hoofd langzaam verandert in een reusachtige oogbol, en dan zie ik hem als een soort cycloop met maar

AANDACHT

één oog. John is de belichaming van concentratie; zijn focus is totaal.

Waar let hij op? ‘De manier waarop ze kijken, of een beweging van het lichaam’ zet hem op het spoor van de dief, legt John uit. Het kan een kluitje opeengepakte mensen zijn, of juist iemand alleen die gespannen om zich heen kijkt. ‘Ik doe dit al zo lang dat ik de signalen allemaal wel ken.’

Als John zich op één iemand in een totaal van vijftig bezoekers richt, is hij in staat de overige 49 mensen – en alle andere dingen – te negeren, wat voorwaar een prestatie is in zo’n oceaan vol afleidingen.

Een dergelijk panoramisch bewustzijn in combinatie met een voortdurende alertheid op een betekenisvol maar zeldzaam signaal vereist zowel aanhoudende, waarschuwendende als oriënterende aandacht – én het vermogen die te laten samenwerken; elk van die vormen van aandacht functioneert op basis van een unieke bedrading in de hersenen, en elk is een essentieel mentaal instrument.¹

Johns aanhoudende zoektocht naar ongebruikelijke gebeurtenissen vormt een van de eerste facetten van de aandacht die wetenschappelijk onderzocht werden. De analyses van wat bijdraagt aan ons vermogen om waakzaam te blijven begonnen tijdens de Tweede Wereldoorlog. Legers hadden dringend behoefte aan mensen die urenlang geconcentreerd de radarapparatuur konden bedienen, en het werd duidelijk dat de meeste berichten werden gemist in de laatste uren van een dienst, wanneer de aandacht wat inzakte.

Ik herinner me dat ik op het hoogtepunt van de Koude Oorlog op zoek ging bij een wetenschapper, die van het Pentagon opdracht had gekregen het niveau van alertheid te onderzoeken bij mensen die dagenlang niet hadden geslapen; men taxeerde destijds dat militairen tijdens de Derde Wereldoorlog in ondergrondse bunkers drie tot vijf dagen wakker moesten kunnen blijven. Gelukkig is het er nooit van gekomen dat zijn onderzoeksresultaten in de harde werkelijkheid konden worden getoetst, maar hij was wel tot de bemoedigende conclusie gekomen dat mensen zich zelfs na drie of meer nachten zonder slaap nog heel goed konden concentreren – als hun motivatie maar in orde was (als het ze niks kon schelen vielen ze daarentegen vrijwel onmiddellijk in slaap).

De laatste jaren heeft het onderzoek naar aandacht een vlucht geno-

Het subtiële vermogen

men die de waakzaamheid ver voorbij is. Dat onderzoek leert ons dat onze aandachtsvaardigheden bepalend zijn voor de kwaliteit van alles wat we doen. Zijn die onderontwikkeld, dan doen we het slecht; zijn ze robuust, dan blinken we uit. Dit subtiële vermogen bepaalt hoe goed wij in ons leven functioneren. Het verband tussen aandacht en voortreffelijkheid blijft meestal onzichtbaar, maar toch speelt het bij vrijwel alles wat we proberen te verwezenlijken een rol.

Dit flexibele gereedschap heeft zijn betekenis bij talloze mentale handelingen. Daartoe behoren onder meer begrip, geheugen, leervaardigheid, merken hoe we ons voelen en waarom, emoties bij andere mensen herkennen en een soepele interactie. Door deze onzichtbare factor naar voren te halen krijgen we er beter zicht op hoeveel we eraan kunnen hebben dit mentale vermogen te verbeteren, en het leert ons ook beter in te zien hoe het in zijn werk gaat.

Door een optische illusie van de hersenen registreren we wel de eindproducten van de aandacht, zoals onze goede en slechte ideeën, een veelzeggende knipoog, een uitnodigende glimlach of de geur van een eerste pot koffie, maar hebben we geen oog voor de aandachtsboog zelf. Al heeft aandacht een enorme invloed op de manier waarop we ons leven leiden, toch vertegenwoordigt het in al zijn variaties een zelden opgemerkt en ook een onderschat geestelijk goed. In dit boek wil ik een moeilijk grijpbare en ondergewaardeerde mentale vaardigheid op het schild hijsen – een vaardigheid die invloed heeft op de werking van de hersenen en de kwaliteit van leven.

Onze tocht begint met een verkenning van de bouwstenen van aandacht; de waakzame alertheid van John verbeeldt er daar één van. De cognitieve wetenschappen onderzoeken een heel scala, waaronder concentratie, selectieve aandacht en open bewustzijn, maar ook de manier waarop ons brein aandacht naar binnen richt om mentale activiteiten te overzien.

Belangrijke vaardigheden zijn op deze fundamenteën gebaseerd. Om te beginnen is er ons zelfbewustzijn, dat zelfredzaamheid bevordert. Daarnaast is er empathie, de grondslag voor goed functionerende relaties. Dit zijn elementaire beginselen van de emotionele intelligentie. In het vervolg zal blijken dat zwakte op deze gebieden een leven of carrière

AANDACHT

kan fnuiken, terwijl ze, als ze een sterk punt zijn, tot meer voldoening en succes zullen leiden.

Buiten deze gebieden neemt de systeemwetenschap ons bij het zien van de wereld om ons heen mee naar een bredere focus, waardoor we ons kunnen afstemmen op de ingewikkelde systemen die onze wereld bepalen en beperken.² Bij bepaling van die focus naar buiten toe stuiten we op een verborgen uitdaging, want onze hersenen zijn daar niet voor uitgerust, waardoor we de draad kwijtraken. Bewustzijn van het systeem draagt echter wel bij aan inzicht in het functioneren van een organisatie, een economie of de wereldwijde processen die het leven op onze planeet in stand houden.

Dit alles kan in drie categorieën worden verdeeld: focus naar binnen, focus naar buiten en focus op het overige. Een uitgebalanceerd leven vraagt van ons dat we ze alle drie onder de knie hebben. Het goede nieuws omtrent aandacht komt uit de neurowetenschappelijke laboratoria en de studielokalen, waar de bevindingen erop wijzen dat we deze belangrijke spier van de hersenen kunnen trainen. Aandacht functioneert in veel opzichten namelijk net als een spier: bij slecht gebruik verslapt hij, bij goed gebruik wordt hij sterker. We gaan bekijken hoe verstandig beleid de spier van onze aandacht verder kan ontwikkelen en verfijnen, en zelfs hersenen waar de focus helemaal uit verdwenen is weer kan doen opleven.

Leiders die resultaten willen behalen moeten over alle drie de vormen van focus beschikken. De innerlijke focus richt zich op onze intuïtie, onze leidende waarden en onze besluitvorming; de focus naar buiten vereenvoudigt onze contacten met de mensen om ons heen; en de focus op het overige stelt ons in staat inzicht in de wereld in het groot te krijgen. Een leider bij wie het gevoel voor zijn innerlijke wereld onvoldoende ontwikkeld is zal stuurloos zijn, als hij blind is voor de wereld van anderen zal hij geen idee hebben, en als hij onverschillig staat ten opzichte van de grotere systemen waarbinnen hij moet functioneren kan hij op elk moment verrast worden.

Niet alleen leiders kunnen hun voordeel doen met evenwicht in deze drievoudige focus. We leven allemaal in een ontzagwekkende omgeving, vol met de spanningen, concurrerende doelstellingen en verleidingen van het moderne leven. Elk van de drie vormen van aandacht kan ons

Het subtiële vermogen

helpen een evenwicht te vinden waarin we zowel gelukkig als productief kunnen zijn.

Attentie, het wat meer internationale woord voor aandacht, is afgeleid van het Latijnse *attendere*, dat ‘reiken naar’ betekent. ‘Aandacht,’ schrijven cognitief neurowetenschappers Michael Posner en Mary Rothbart, geeft ons de mechanismen ‘die ten grondslag liggen aan ons bewustzijn van de wereld en aan de vrijwillige regulering van onze gedachten en onze gevoelens’.³

Anne Treisman, een nestor in dit onderzoeksgebied, stelt dat de manier waarop we onze aandacht gebruiken bepaalt wat we zien.⁴ Of, zoals Yoda zegt: ‘Je focus is je werkelijkheid.’

HET BEDREIGDE MENSELIJKE MOMENT

Het hoofd van het meisje kwam niet verder dan tot haar moeders middel. Gedurende de overtocht met de veerboot naar het vakantie-eiland hield het kind zich stevig aan haar moeder vast, maar die reageerde niet op haar, leek zelfs niet te merken wat haar dochtertje deed. De moeder was de hele tijd volledig verzonken in haar iPad.

Enkele minuten later voltrok zich iets vergelijkbaars. Ik stapte in een taxibusje waar ook negen dispuutsmeisjes, die die avond naar een week-endverblijf reisden, gebruik van maakten. De meisjes zaten nog niet in het busje of ieder van hen stortte zich op een iPhone of tablet. Er werd af en toe wel even iets gezegd, maar ze hadden het vooral druk met Facebook checken en sms'en. En dus overheerste de stilte.

De onverschilligheid van de moeder en de stilte van de meisjes waren symptomen van de manier waarop de technologie onze aandacht opsloort en ons contact verstoort. In 2006 maakte de Engelse taal kennis met het woord *pizzled*, een combinatie van *puzzled* ('verward') en *pissed* ('boos'). Het gaf weer hoe mensen zich voelden wanneer hun gesprekspartner plotseling de BlackBerry tevoorschijn haalde en met iemand anders ging praten. Destijds voelden mensen zich beledigd en gepikeerd; tegenwoordig is het doodgewoon.

Tieners, de voorhoede van onze toekomst, vormen het epicentrum. In

AANDACHT

de beginjaren van het huidige decennium steeg het aantal berichtjes dat ze maandelijks verstuurden tot 3417, het dubbele van een paar jaar eerder. Tegelijk liep de tijd die ze telefonerend doorbrachten terug.⁵ De gemiddelde Amerikaanse tiener ontvangt meer dan honderd berichtjes per dag, ofwel ongeveer tien per uur dat ze wakker zijn. Ik heb wel eens een kind tijdens het fietsen zien sms'en.

Een vriend van me vertelde me hier een verhaal over. 'Ik was onlangs op bezoek bij familie in New Jersey, en de kinderen daar bezaten elk elektronisch apparaatje dat de mensheid kent. Ik heb tijdens mijn bezoek niets anders dan de bovenkant van hun hoofd gezien. Ze zaten voortdurend op hun iPhone te kijken wie hen nu weer een bericht had gestuurd en wat er voor updates waren op Facebook, en anders speelden ze wel een of ander videospelletje. Ze hadden geen idee van wat er om hen heen gebeurde en ze waren volstrekt niet in staat tot enige interactie met de mensen in hun omgeving.'

De kinderen van nu groeien op in een nieuwe werkelijkheid, en daarin zijn ze meer op apparaten en minder op mensen afgestemd dan ooit eerder in de geschiedenis van de mensheid het geval was. Dat is om verschillende redenen zorgwekkend. In de eerste plaats leert de sociale en emotionele bedrading van kinderhersenen van de contacten en gesprekken die zich in de loop van een dag aandienen. Deze interacties vormen die bedrading, en hoe minder tijd kinderen met andere mensen doorbrengen – en hoe meer ze naar een scherm pje turen –, hoe groter de voedingsbodem voor gebreken is.

Digitale omgang gaat ten koste van rechtstreeks contact met echte mensen, terwijl we juist in die contacten non-verbale communicatie leren 'lezen'. De nieuwe lichting mensen in deze digitale wereld is vast heel handig achter het toetsenbord, maar zou wel eens een stuk minder vaardig kunnen zijn in het begrijpen van rechtstreeks contact in de echte wereld – zeker wat betreft het aanvoelen van de ontzetting van anderen als ze midden in een gesprek hun telefoon tevoorschijn halen om een berichtje te lezen.⁶

Een student bespreekt de eenzaamheid en het isolement van een leven in een virtuele wereld van tweets, statusupdates en het 'online zetten van een foto van mijn avondeten'. Hij stelt vast dat zijn studiegenoten steeds

Het subtiële vermogen

minder goed een gesprek kunnen voeren, laat staan dat ze zich ooit nog verliezen in de diepgravende discussies die een studentenleven zo kunnen verrijken. Verder, zegt hij ook, ‘kan van geen verjaardag, concert, feest of doodgewoon potje lummelen worden genoten zonder af en toe even afstand te nemen’ om iedereen in je digitale wereld ervan op de hoogte te stellen hoe leuk je het wel hebt.

Daarnaast zijn er de grondbeginselen van aandacht, de cognitieve spier die ons in staat stelt een verhaal te volgen, een klus te volbrengen, te leren en te scheppen. We zullen in het vervolg zien dat eindeloos naar elektronische speeltjes koekeloeren mensen ook kan helpen bepaalde cognitieve vaardigheden aan te leren, maar er bestaan vragen en zorgen over de gebreken in basale mentale vaardigheden die diezelfde uren kunnen aanrichten.

Een lerares van een tweede klas op een middelbare school vertelt dat ze haar leerlingen al jarenlang *Mythology* van Edith Hamilton laat lezen. Het boek was altijd een groot succes – tot een jaar of vijf geleden. ‘Ik merkte dat de kinderen er minder enthousiast op reageerden. Zelfs de beste leerlingen konden zich er niet goed meer op concentreren,’ vertelde ze me. ‘Ze zeggen dat het te moeilijk om te lezen is, dat de zinnen te ingewikkeld zijn en dat het lezen van een hele bladzijde te veel tijd in beslag neemt.’

De lerares vraagt zich af of het leesvermogen van haar leerlingen op de een of andere manier afgenomen is door de korte, onsamenvangende berichten die ze op hun telefoons zien. Een van haar leerlingen gaf toe het afgelopen jaar tweeduizend uur aan videospelletjes te hebben besteed. ‘Het is lastig de regels van de komma uit te leggen,’ zegt de lerares, ‘als je concurrentie van *World of Warcraft* hebt.’

Het meest extreme voorbeeld hiervan komt uit Taiwan, Zuid-Korea en andere Aziatische landen, waar men internetverslaving – aan spelletjes, sociale media en virtuele werkelijkheden – onder jongeren ervaart als een nationale gezondheids crisis waardoor de jeugd zich isoleert. Ongeveer 8 procent van de Amerikaanse gamers tussen de acht en achttien jaar oud lijkt te voldoen aan de diagnostische psychiatrische criteria voor verslaving; hersenonderzoek tijdens het gamen heeft veranderingen in hun neurale beloningssysteem blootgelegd die overeenkomen met de

AANDACHT

patronen die bij alcoholisten en drugsverslaafden werden gevonden.⁷ Af en toe duiken er vreselijke verhalen op van gamers die overdag slapen en hele nachten zitten te gamen, die nauwelijks stoppen om te eten of zich te wassen, en die zelfs gewelddadig reageren als gezinsleden proberen hen tegen te houden.

Een verstandhouding vereist gemeenschappelijke aandacht, ofwel wederzijdse focus. Gezien de enorme hoeveelheid afleidingen waar we de hele dag tussendoor laveren is de noodzaak om ons best voor dergelijke intermenselijke momenten te doen nog nooit zo groot geweest als nu.

DE VERARMING VAN DE AANDACHT

Verder zijn er de kosten van de afname van aandacht onder volwassenen. Een Mexicaanse reclamemaker van een groot radiostation beklagt zich: 'Een paar jaar geleden maakte je voor een presentatie bij een reclamebureau een videofilmje van vijf minuten. Tegenwoordig moet je je tot anderhalve minuut beperken. Als je ze dan nog niet overtuigd hebt, komen de mobieltjes tevoorschijn.'

Een universitair docent film vertelt dat hij bezig is in de biografie van een van zijn helden, de legendarische Franse regisseur François Truffaut. 'Maar ik kom niet verder dan twee bladzijden per keer,' heeft hij gemerkt. 'Daarna word ik overmand door de aandring om op internet te kijken of ik nog nieuwe mail heb. Ik heb het gevoel dat ik mijn vermogen om me te concentreren aan het verliezen ben.'

Geen weerstand kunnen bieden aan de aanvechting om te kijken of je nog mail of Facebookberichten hebt in plaats van je te concentreren op degene met wie je aan het praten bent, leidt tot wat de socioloog Erving Goffman, een meester in het waarnemen van sociale interactie, een 'weg' noemt: een gebaar dat de ander duidelijk maakt dat je geen belangstelling meer voor het hier en nu hebt.

Tijdens de derde All Things D(igital)-conferentie, in 2005, ontkoppelden de organisatoren vanwege het schijnsel van alle laptopschermen de wifi in de grote zaal – er was blijkbaar maar weinig aandacht voor de gebeurtenissen op het podium. Een deelnemer noemde de afwezigheid

Het subtiele vermogen

van de bezoekers een toestand van ‘voortdurende gedeeltelijke aandacht’, een geestelijke wazigheid als gevolg van een overdaad aan informatie van de sprekers, de andere mensen in de zaal en wat ze op hun laptops aan het doen waren.⁸ Om een dergelijke gedeeltelijke focus te bestrijden worden op vergaderingen in Silicon Valley tegenwoordig soms laptops, mobiele telefoons en andere digitale instrumenten verboden.

Een vrouw met een hoge functie in de uitgeverwereld erkent dat ze, als ze haar mobiele telefoon een tijdje niet heeft bekeken, ‘kribbig wordt. Je mist de kick van het krijgen van een sms’je. Je weet dat je je telefoon eigenlijk met rust moet laten als je met iemand bezig bent, maar het is verslavend.’ En dus hebben haar man en zij een afspraak. ‘Als we uit ons werk komen stoppen we onze telefoons in een la. Als dat ding voor mijn neus ligt word ik zenuwachtig. Dan móét ik erop kijken. We proberen nu meer echt aanwezig te zijn voor elkaar. We praten.’

Onze concentratie vecht voortdurend tegen afleiding, zowel van binnenuit als van buitenaf. De grote vraag is natuurlijk wat al die afleiding ons kost. Een staflid van een financiële instelling zegt daarover: ‘Als ik merk dat ik er tijdens een vergadering met mijn gedachten niet bij ben geweest, vraag ik me altijd af welke kansen aan mijn neus voorbij zijn gegaan.’

Een arts die ik ken hoort van patiënten dat ze aan ‘zelfmedicatie’ met farmaceutica doen om hun aandachtsstoornis of narcolepsie te bestrijden en het op hun werk nog te kunnen bijbenen. ‘Als ik dit middel niet neem,’ zei een advocaat tegen hem, ‘zou ik geen contract meer kunnen lezen.’ Medicijnen waar patiënten vroeger een diagnose en een recept voor nodig hadden zijn vaak verworden tot routinematig gebruikte prestatieverhogende middelen. Steeds meer tieners veinzen symptomen van een aandachtsstoornis om zo aan medicatie te komen – een chemische weg naar aandacht.

Tony Schwartz, een consultant die leiders begeleidt in het zo goed mogelijk beheren van hun eigen energie, zegt: ‘We zetten ons in om mensen er meer bewust van te maken hoe ze hun aandacht gebruiken, want die aandacht is altijd onvoldoende. Aandacht is tegenwoordig het belangrijkste waar onze klanten zich zorgen over maken.’

Het bombardement aan inkomende gegevens leidt tot slordigheden,

AANDACHT

zoals het schiften van e-mails op basis van onderwerp, het niet meer af-luisteren van voicemailberichten en het slechts vluchtig inkijken van be-richten en memo's. We hebben onszelf niet alleen minder effectieve ge-woonten aangeleerd om ergens aandacht aan te besteden, maar de hoeveelheid berichten die ons bereiken is ook zo groot geworden dat er geen tijd meer is om de werkelijke betekenis van een groot deel ervan tot ons te laten doordringen.

Dit alles werd al lang geleden, in 1977, voorspeld door de met de No-belprijs gelauwerde econoom Herbert Simon. In een stuk over de nade-rende informatierijke wereld waarschuwde hij dat informatie 'de aan-dacht van de ontvangers consumeert. Een rijkdom aan informatie schept daarom een tekort aan aandacht.'⁹