

ECHT SLIMMER WERKEN

Leer te negeren

SLIMMER WERKEN EN LEVEN, EN MEER TIJD OVER HOUDEN VOOR **DE ECHT INTERESSANTE ZAKEN VAN HET LEVEN**, WIE WIL DAT NOU NIET? AL DIE WEBSITES, DOCUMENTEN EN TIJDSCHRIFTEN DIE JE NOG MOET DOORNEMEN. LEZEN, ONTHOUDEN, ACTIES NEMEN, DELEGEREN EN DAT WEER CONTROLEREN: **ER IS NOG HEEL VEEL TE DOEN** VOOR JE WELVERDIENDE PENSIONERING. MAAR WELKE INFORMATIE IS DAN BELANGRIJK? WAT MOETEN WE ONTHOUDEN, WAT KUNNEN WE VERGETEN? **EEN AANTAL PRAKTISCHE HANDREIKINGEN** OM SLIMMER TE WERKEN EN LEVEN.

Door Guus Pijpers

Onze nieuwsgierigheid is een overlevingsmechanisme. Onze zintuigen registreren bijna alles, bijvoorbeeld om na te gaan of iets voedsel of geld kan opleveren. Veel informatie is gratis; veel informatie krijgen we ongevraagd. Daarom moeten we besluiten wat we echt willen weten en wat niet. Wees selectief en kies je informatiegebieden op basis van belangstelling, professionele werkzaamheden of andere selectiecriteria. Andere onderwerpen laat je aan anderen over.

Slimmer werken en leven betekent dat je bewuster omgaat met de informatie die je moet kiezen uit het grote aanbod, hoe je dat doet en wat je moet opslaan in je geheugen. Slimmer betekent ook keuzes maken wat je wilt weten en vooral wat je moet weten. Het is nu al niet meer mogelijk om alle kennis tot je te nemen over een bepaald onderwerp.

Je leven is daarvoor eenvoudig te kort.

Sommige mensen selecteren slechts een paar informatiebronnen. Neem de manager die alleen een economisch tijdschrift en een gerenommeerd dagblad leest. Zijn stelling is dat het belangrijkste nieuws voor hem in die twee bronnen staat. Wat niet wil zeggen dat hij geen ander nieuws hoort. Maar daarin vertrouwt hij sterk op de mensen om hem heen. Zij kennen hem en weten waarin hij is geïnteresseerd. Bovendien kun je jouw omgeving ook actief vragen of ze nog iets interessant hebben gehoord, zo stelt hij.

Onze hersenen zijn niet alleen gemaakt om herinneringen langere tijd vast te houden. Ze hebben zich in de loop der eeuwen ook ontwikkeld om nieuwe, afwijkende zaken extra aandacht te geven. Alles wat in ons langetermijngeheugen wordt vastgelegd, heeft één belangrijk ding gemeen: het heeft ons verrast. Juist dit element maakt ons mensen uniek.

Slimmer werken betekent vooral: minder werken. De meeste informatie veroudert zeer snel. Bovendien geldt voor veel informatie die jij zoekt, dat anderen dat beter, sneller en goedkoper kunnen. Waarom zou je het dan niet aan iemand uitbesteden die het sneller en beter kan dan jij? Net zoals je thuis een klusjesman inhuurt omdat hij sneller en beter is.

Managers die meer delegeren, laten zien dat ze hun medewerkers vertrouwen. Ook maken ze meer gebruik van de capaciteiten van hun medewerkers.

Informatie-productiviteit

Er zijn vier manieren om je informatieproductiviteit te verhogen:

1. Negeren. Stop gewoon eerder met het zoeken van informatie. Als je informatie binnenkrijgt, richt je aandacht dan alleen op het belangrijkste deel. Leer wat je kunt negeren.

2. Filteren. Ontwikkel en gebruik technische filters die informatie selecteren op basis van jouw persoonlijke profiel.

3. Besluiten. Laat mensen zelf hun

verantwoordelijkheden nemen en controleer waar nodig achteraf. Alle informatie over genomen besluiten en maatregelen wordt immers vastgelegd.

‘ EEN WALK ABOUT KAN HELPEN OM WEER CONTACT TE KRIJGEN MET DE WERKVLOER ’

Wat je echt wilt weten

Hoe kom je er nu achter welke informatiegebieden je interesse hebben? Stel jezelf de volgende vragen:

- Waarin wil je goed zijn? Vraag jezelf af wat voor jou de toegevoegde waarde is wanneer je ergens veel van weet. Word je daar gelukkig van of krijg je er meer aanzien door?
- Wat vinden anderen van jouw kennisniveau? Op welk informatiegebied ben jij voor hen een expert? Net zoals jij steunt op anderen voor bepaalde informatie, zo ben jij een informatiebron voor anderen.
- Heb je informatie uit een bepaald kennisgebied nodig voor huidige of toekomstige beslissingen?
- Is iemand anders al expert op dit gebied? Dan hoeft jij het niet te worden. Een goede manager weet over welke kennis zijn medewerkers bezitten.
- Kun je gegevens over een bepaald onderwerp gemakkelijk opvragen? Die informatie hoeft je echt niet te onthouden.

Vijf tips voor de CIO

1. Leer als senior executive informatie te negeren. Kies vaker welke informatie je nuttig vindt en welke informatie je kunt overslaan. Maak gerichte keuzes over wat je echt wilt weten.
2. Je hoeft niet alles zelf te weten. Gebruik juist de kennis van anderen.
3. Concentreer je beter. Mensen zijn snel afgeleid, wat leidt tot informatiestress. Twintig minuten gerichte aandacht aan één onderwerp is zeer effectief. En daarna even iets totaal anders doen.
4. Snoei regelmatig in je informatiebronnen; pas ze aan aan je veranderende interesses.
5. Werk echt slimmer: gebruik nog meer technologie om de nieuwe tijd juist met mensen door te brengen. Zij zijn jouw aandacht waard.



4. Leren. Zorg ervoor dat mensen die besluiten mogen nemen, dit ook kunnen. Leid hen op en informeer hen over de voorwaarden en de gevolgen van hun informatiebeslissingen.

Een van de beste manieren om slimmer te werken is de zogenoemde *walk about*: rondlopen en praten met mensen om te weten te komen wat er speelt. Het is goed voor ons fysieke gestel, een goede manier om nieuws te vergaren en goed voor onze cognitieve vermogens. Onze hersenen moeten de informatie namelijk ontvangen, ordenen en evalueren.

Walk abouts zijn een van oorsprong Australische traditie: jongvolwassenen ontdekken zichzelf tijdens een lange reis door onbekend gebied. Wanneer een manager zich op de werkvloer begeeft, is deze voor hem vaak ook onbekend terrein. Een walk about kan helpen om weer contact te krijgen met de werkvloer en is sterk aan te raden in tijden van crisis binnen een organisatie. Ben je een manager, luister dan goed naar alle interne en externe belanghebbenden, evalueer vervolgens de verkregen informatie en leidt aan de hand daarvan je organisatie naar de volgende fase.

Conclusie

Leer beter om informatie te negeren. Alleen informatie die je echt interesseert en die je echt wilt onthouden, laat je toe. Ga er maar vanuit dat anderen jou wel informeren als zij vinden dat je dat moet weten. Je kunt het die andere mensen trouwens ook gewoon vragen, want mensen delen heel graag informatie. Echt slimmer werken en leven is vooral jezelf verbinden met mensen. Woodrow Wilson, de 28e president van de Verenigde Staten, zei het al in het begin van de vorige eeuw: "Ik gebruik niet alleen alle hersenen die ik heb, maar ook alle die ik kan lenen."

Verslaafde topmanagers

De nucleus accumbens, oftewel het motivatiecentrum, is een klein gebied in de hersenen dat een rol speelt bij verslavingen. Stijgt de activiteit in dit centrum, dan stijgt de dopamineproductie. Dopamine zorgt ervoor dat we een prettig gevoel hebben.

Dat gevoel kan opgewekt worden door verslavende middelen zoals koffie, alcohol of amfetamine, maar ook door motivatiefactoren zoals het verlangen naar seks of geld. Zo stijgt het dopamineniveau in ons motivatiecentrum als we winnen.

Onze hersenen zien echter geen verschil tussen normale motivatiefactoren als geld of status en verslavende middelen als alcohol of drugs. Wanneer mensen verslaafd zijn aan de verslavende middelen, zal het motivatiecentrum de eigen productie van dopamine laten dalen, omdat de prikkels van verslavende middelen vele malen sterker werken dan bijvoorbeeld het verlangen naar geld. En zo blijft een verslaafde in een vicieuze cirkel ronddraaien. Het motivatiecentrum is in handen van de verslavende middelen en kan zich nergens anders meer op richten. Dat verklaart waardoor het zo moeilijk is af te kicken.

Topmanagers kunnen verslaafd raken aan macht en succes. Die verhogen immers hun dopamineproductie. Het kan voor hen zelfs moeilijk worden vrijwillig uit hun hoge positie te stappen. Aan informatie kunnen zij ook verslaafd raken. Een manager heeft vaak enkel door zijn positie al een informatievoorsprong. De aandacht die een manager krijgt, werkt ook verslavend. Dat is een van de redenen waarom de Rolling Stones nog steeds optreden.

Feedback

Veel managers hebben een secretaresse of persoonlijke assistente. Die neemt vaak een groot deel van het administratieve werk uit hun handen. Toch gaat de communicatie tussen hen beiden uit van impliciete veronderstellingen. Zelden wordt nagegaan of wensen, eisen en verwachtingen juist en nog steeds actueel zijn. Zo werd aan een lid van de raad van bestuur de volgende vraag gesteld: "Hoe vaak stem je de criteria met je secretaresse af op grond waarvan zij informatie naar jou doorlaat?" Hij begreep direct de bedoeling van deze vraag. Inmiddels weten RvB-lid en secretaresse beter van elkaar welke informatie ze beiden echt nodig hebben voor hun werk.

 **GUUS PIJPERS** is managing director van Acuerdis en Associate Professor of Information Behavior bij TiasNimbas Business School. Het artikel is gebaseerd op zijn recente boek, *Slaap je slim! Hoe win je tijd zonder iets te missen*, Uitgeverij Nieuw Amsterdam, ISBN: 978-90-468-0550-3.