

AYELET FISHBACH

**GET
IT
DONE**

**Verrassende lessen uit de wetenschap over motivatie
en je doelen bereiken zonder stress**

Vertaald door Sandra C. Hessels

‘VOLT

Amsterdam · Antwerpen

INHOUD

Inleiding 9

DEEL I: JE DOEL BEPALEN

1. Een doel is geen taak 19
2. Hang er een getal aan 32
3. Beloningen zijn belangrijk 49
4. Intrinsieke motivatie
(en waarom je meer plezier moet beleven) 71

DEEL II: DOORZETTEN

5. Voortgang versterkt je motivatie 95
6. Is het glas halfvol of halfleeg? 112
7. De dip in het midden 127
8. 'Dat is fout!': Leren van negatieve feedback 140

DEEL III: CONCURRERENDE DOELEN

9. Jongleren met doelen 173
10. Zelfbeheersing 192
11. Geduld 222

DEEL IV: EEN SOCIAAL NETWERK

- 12. Doelen nastreven met anderen om je heen 245
- 13. Doelen nastreven samen met anderen 260
- 14. Doelen maken je relatie sterker 278

Dankwoord 299

Bronnen 301

INLEIDING

In Rudolf Raspes *De avonturen van Baron von Münchhausen* uit 1785 vertelt de fictieve baron een hele hoop fantasievolle verhalen over zijn uitzonderlijke vindingrijkheid. In een van de verhalen gooit hij zijn bijl per ongeluk helemaal naar de maan en gebruikt hij snelgroeïende bonen om een bonenstaak te kweken die zo hoog wordt dat hij erlangs omhoog naar de maan kan klimmen om de bijl terug te halen. In een ander verhaal vecht hij met een krokodil en een leeuw, wat hij overleeft doordat hij net op het juiste moment wegduikt en de leeuw zo in de bek van de krokodil springt. En in weer een ander verhaal steekt hij zijn hand met arm en al in de keel van een wolf, om van binnenuit zijn staart te grijpen en het dier als een handschoen binnenste-buiten te keren.

In waarschijnlijk het bekendste verhaal van allemaal zit Baron von Münchhausen op zijn paard en komen ze klem te zitten in een groot moeras. Terwijl het paard dieper en dieper wegzakt, kijkt de baron om zich heen om iets te verzinnen waarmee hij zichzelf uit zijn huidige hachelijke situatie kan redden. Wat hij bedenkt is nogal een merkwaardige oplossing: de baron pakt zichzelf vast bij zijn pruikstaart (een lange vlecht, wat in die tijd een normale haardracht voor mannen was) en trekt zichzelf en

zijn paard aan zijn eigen haar vrij uit het moeras.

Jezelf aan je haren ergens uit trekken lijkt, zelfs in strikt figuurlijke zin, onmogelijk. Maar even afgezien van alle natuurkundige wetten die de baron daarmee schendt, hebben we allemaal weleens in een vergelijkbare situatie gezeten. Misschien moest je jezelf vanmorgen uit bed sleuren, of jezelf tot kalmte manen tijdens een verhitte discussie. Misschien heb je weleens een feestje eerder verlaten omdat je merkte dat je net iets te veel had gedronken. Je hebt je vast en zeker door een hele hoop belangrijke veranderingen heen moeten worstelen, bijvoorbeeld bij een verhuizing naar een nieuwe stad, bij de start van je nieuwe loopbaan of toen je in een relatie dook of er juist een punt achter zette. Het verhaal van de baron die zichzelf uit het moeras trok is een allegorie geworden voor veel momenten waarop we onszelf moeten motiveren.

Net als jouw leven kende het mijne behoorlijk wat momenten waar ik me als het ware doorheen moest ‘slepen’. Ik ben opgegroeid in een Israëliëse kibboets – een leefgemeenschap waar men neerkeek op privébezit en geld werd gezien als iets smerigs, en niet alleen omdat het door vele handen is gegaan. Conform de ideologie deelde ik mijn bezittingen, waaronder mijn kamer, mijn speelgoed en mijn kleding met andere kinderen van mijn leeftijd, ook al waren ze geen familie. Nu ben ik hoogleraar aan de economische faculteit van de University of Chicago, die met trots een kapitalistische ideologie omarmt, waaronder ook de fundamentele waarde die aan persoonlijke eigendommen wordt toegekend. Tijdens mijn eerste week aan de universiteit wees een collega heel beleefd mijn verzoek af om zijn boek te lenen, met de vriendelijke suggestie dat hoogleraren beter boeken konden bezitten dan lenen. Dat was nogal een cultuurschok voor me. Ik besepte dat ik er aardig wat moeite voor zou moeten doen om zo’n drastische omschakeling te maken van de denkbeelden waarmee ik ben opgegroeid naar die van mijn nieuwe land en nieuwe collega’s.

Aan de andere kant had ik ook al heel wat werk verzet om hier te komen. Onze leefgemeenschap hechtte meer waarde aan

landbouw en handenarbeid dan aan onderwijs. Een universitair diploma werd met name gezien als de juiste stap voor een slimme man die wat nuttigs wilde leren. Ik ben geen man en ik vond mezelf ook niet buitengewoon slim. Bovendien wilde ik psychologie studeren, wat als weinig nuttig werd beschouwd voor mijn kibboets. De mensen om me heen moedigden me aan om te leren hoe ik een tractor moest besturen (waartegen ik me koppig verzette) en stelden voor dat ik bouwkunde of architectuur kon gaan studeren. Gewoonlijk betaalde de kibboets voor je opleiding als je dan een jaar binnen de gemeenschap aan het werk ging. Ik had alleen geen interesse in het soort werk dat ze me wilden laten uitvoeren, dus verhuisde ik naar de grote stad. Ik heb gewerkt in een bakkerij en ik heb huizen schoongemaakt en op die manier geld gespaard om psychologie te kunnen studeren aan Tel Aviv University. Ik moest mezelf er echt toe zetten om uit huis te gaan, lange dagen te maken, hard te werken en goed te presteren op school.

En dan spoelen we nu even door naar het heden: mijn man en ik zijn vertrokken uit ons thuisland en naar de Verenigde Staten gegaan om hier het staatsburgerschap aan te vragen. We hebben samen drie geweldige kinderen opgevoed en ons ook daar doorheen geslagen. En we blijven dagelijks toewerken naar andere, kleinere doelen: de keuken schoonhouden, de hond uitlaten, onze jongste zoon helpen bij het leren, enzovoorts.

Om iets te bereiken, en om te behouden en te onderhouden wat belangrijk voor je is, moet je jezelf constant ergens toe bewegen. Zonder beweging is er alleen stilstand. Ik schrijf dit boek midden in de coronapandemie van 2020. Zoals de meeste mensen maak ik me zorgen, raak ik afgeleid en kost het me moeite om gemotiveerd te blijven. De afgelopen maanden heb ik geleerd om niets als vanzelfsprekend te zien, of het nu gaat om mijn gezondheid, mijn baan, het onderwijs van mijn kinderen of een keertje met een vriendin afspreken om samen koffie te drinken. En ook al houd ik van mijn baan, ik vind het lastiger om gemotiveerd te blijven. Om over zelfmotivatie te schrijven, moet ik mezelf eerst motiveren om te schrijven.

Maar hoe doe je dat, jezelf motiveren? Het korte antwoord is: door iets te veranderen aan je omstandigheden.

Als je ooit een psycholoog, een socioloog en een econoom in één kamer zet, zal dat basisprincipe – je verandert gedrag door een verandering in de situatie waarin dat gedrag zich voordoet – misschien wel de enige waarheid zijn waarover ze het eens kunnen worden (over zo'n beetje alle andere onderwerpen kun je verhitte debatten verwachten). Dit principe ligt ook ten grondslag aan de gedragswetenschappen en onderschrijft heel veel ontdekkingen binnen de motivatiewetenschap.

Motivatiewetenschap is een betrekkelijk jonge discipline. Ze is een paar decennia geleden ontstaan, maar daarna exponentieel gegroeid, net als de algemene interesse in hoe omstandigheden iemands persoonlijke groei stimuleren. Meestal gebruiken we inzichten uit de motivatiewetenschap als we anderen willen motiveren. Bedrijven stellen bijvoorbeeld organisatiebrede doelen op om medewerkers aan te sporen harder te werken. Docenten geven leerlingen feedback over hun voortgang en willen ze zo stimuleren om door te gaan. Zorgmedewerkers sturen berichten om mensen te motiveren zich aan medische adviezen te houden. Energiebedrijven die zich inzetten voor het milieu delen informatie over het lage energieverbruik van anderen om energiebesparing te verhogen. We hebben waardevolle inzichten ontwikkeld in het proces van anderen motiveren, of dat nu onze leerlingen, collega's, klanten of medemensen zijn.

Maar met die inzichten kunnen we onszelf ook motiveren.

Je past je eigen gedrag aan door iets te veranderen aan de situatie waarin je dat gedrag vertoont. Zo weet je bijvoorbeeld van jezelf dat je, als je trek hebt, eet wat er binnen handbereik ligt. Als je dus gezonder wilt eten, is het een goede oplossing om vers fruit en groente in huis te hebben. Een andere manier kan zijn dat je je gezin laat weten dat je gezonder wilt eten, zodat ze je ter verantwoording roepen als je weer een keer een donut wilt pakken. Wat je ook kunt doen is de betekenis van een gesuikerde donut in je hoofd veranderen van 'smakelijk' in 'schadelijk'. Dat zijn allemaal verschillende strategieën (waarover later meer) die

één ding gemeen hebben: ze veranderen iets aan de situatie. Als je fruit en groente in huis haalt, verander je de keuzemogelijkheden op het moment dat je trek hebt. Als je je gezin vertelt dat je gezonder wilt eten, verander je aan wie je verantwoording aflegt. En als je jezelf voorhoudt dat donuts ‘schadelijk’ zijn, dan verander je jouw beeld van dat ronde gebakje met een gat erin.

In dit boek zal ik op een wetenschappelijk onderbouwde manier laten zien hoe je inzichten uit de motivatiewetenschap kunt gebruiken om je eigen verlangens te (h)erkennen en te sturen, zonder eraan onderworpen te zijn. Ik zal de vier essentiële ingrediënten delen voor een succesvolle gedragsverandering.

Ten eerste moet je een doel stellen. Of het nu gaat om de zoektocht naar liefde of om het uitvoeren van een handstand, of je al een expert bent of nog maar een beginner, de eerste stap is altijd: de eindbestemming bepalen. Ten tweede moet je je motivatie op peil houden terwijl je je van begin- naar eindpunt beweegt. Je houdt je voortgang in de gaten door om – zowel positieve als negatieve – feedback te vragen over hoe je het doet, door achterom te kijken naar wat je al bereikt hebt en door vooruit te kijken naar wat er nog gedaan moet worden. Ten derde moet je leren jongleren met meerdere doelen tegelijk. Want sommige doelen en wensen zullen je mogelijk een heel andere kant op willen trekken. Je moet leren al die doelen in de hand te houden, prioriteiten te stellen en de juiste balans te vinden. Ten slotte ga je leren om optimaal gebruik te maken van steun uit je omgeving. Het is lastig om je doelstellingen helemaal in je eentje te behalen, en het is nog moeilijker wanneer sommige mensen je in de weg staan. Terwijl het juist eenvoudiger wordt om je doelen te behalen als je je door anderen laat helpen.

Weten wat al deze ingrediënten zijn is pas de eerste stap. Je moet ook nog eens uitvinden welk ingrediënt in jouw recept voor succes ontbreekt. Bij een gerecht zonder peper moet je bijvoorbeeld geen extra zout toevoegen. Dus als je al voldoende steun hebt aan de mensen om je heen (daar zal ik in deel IV verder op ingaan) heeft het weinig zin om nog meer hulptroepen in te schakelen. Wie weet is het probleem wel dat je zelf weinig en-

thousiasme kunt opbrengen voor je doel. Dan is het belangrijk om het juiste pad te vinden waardoor je jouw intrinsieke motivatie optimaal kunt benutten (dat behandelen we in hoofdstuk 4).

De vier delen van dit boek gaan dieper in op een van de ingrediënten uit het recept. Deel I richt zich op het vaststellen van je doel en hoe je een doeleinde kiest dat sterk en specifiek genoeg is (maar niet té specifiek) om jou naar die eindstreep te trekken. Deel II zal je leren om de vaart erin te houden door je voortgang op de juiste manier te meten en de 'dip' in het midden te omzeilen. Deel III legt uit hoe je het best kunt omgaan met verschillende doelen tegelijk, hoe je prioriteiten stelt en wanneer je dat moet doen. Deel IV leert je vervolgens om de mensen om je heen te gebruiken en hen ook weer te helpen terwijl jullie allemaal je eigen doelen nastreven.

Iedereen bevindt zich in een andere situatie met andere doelen en problemen, en er zal nooit één enkele strategie zijn die alles oplost, maar dit boek nodigt je uit om je eigen weg naar gedragsverandering in te slaan en de strategieën te kiezen die het best passen bij jou en jouw unieke omstandigheden. Elk hoofdstuk eindigt met een lijst met vragen die bedoeld zijn om je te helpen je eigen weg te vinden. Terwijl je die vragen voor jouw situatie beantwoordt, moet je blijven denken aan de doelen die je wilt bereiken, maar ook aan jouw specifieke omstandigheden, zowel de kansen als de obstakels die zich aandienen.

Dit boek nodigt je uit om de principes van de motivatiewetenschap toe te passen op je eigen situatie. Je leert over de systemen die we in ons hoofd creëren als we een doel stellen, en welke invloed verschillende soorten doeleinden hebben op onze aanpak ervan, en waar en wanneer de meeste mensen vast komen te zitten. Het allerbelangrijkste is nog wel dat je leert om jezelf aan je eigen haar weer uit het moeras te trekken.

DEEL I:

JE DOEL BEPALEN

Op 10 mei 1996 bereikten drieëntwintig klimmers de top van Mount Everest. Ze moeten niet alleen figuurlijk, maar haast ook letterlijk gedacht hebben dat ze bergen konden verzetten, dat ze de koning te rijk waren met een uitzicht over honderdvijftig kilometer in alle richtingen. Maar die uitgelatenheid was van korte duur. De gidsen die de expeditie leidden maakten zich steeds meer zorgen over het feit dat hun groep er te lang over had gedaan om de top te bereiken. Ze wisten dat ze voor een veilige terugkeer rond twee uur in de middag moesten beginnen aan de afdaling, maar tegen de tijd dat iedereen op de top had gestaan en van het uitzicht had kunnen genieten was het al vier uur. Toch dachten de gidsen dat het misschien wel goed zou gaan. Maar niet lang nadat ze de afdaling hadden ingezet, sloeg het weer om. De hemel werd donker, er stak een stevige wind op en het begon te sneeuwen. De klimmers hadden opeens een zeer gevaarlijke reis voor de boeg. De kans was niet alleen groot dat ze op de berg moesten overnachten met temperaturen beneden het vriespunt, maar ze raakten ook door hun extra zuurstofvoorraad heen. Het is extreem moeilijk om adem te halen in die ijle lucht hoog op Mount Everest, bijna negenduizend meter boven zeeniveau.

De blizzard veranderde in een *whiteout*, en om negen uur

's avonds besloot een groep klimmers om niet verder te gaan en dicht bij elkaar te kruipen in afwachting van een luwte in de storm. De gevoelstemperatuur bereikte honderd graden onder nul, en de klimmers hadden het gevoel dat hun oogleden dichtgevroren waren. Velen verloren de hoop ooit nog veilig terug te keren naar het basiskamp.

Toen het weer opklaarde en reddingsteams in staat waren te gaan zoeken, werden vijf van de teamleden dood aangetroffen, of zo erg gewond dat ze het basiskamp onderaan de berg niet meer zouden halen. Andere expedities verloren ook klimmers; in totaal zijn er acht mensen, die op of vlak bij de top van Everest waren toen de storm opstak, omgekomen. In de nacht van 10 mei 1996 vond een van de nog altijd grootste tragedies van Everest plaats. Die gebeurtenis illustreert ook de – soms zelfs verwoestende – kracht van vasthouden aan een doelstelling.

De top van Mount Everest bereiken was het ultieme doel van deze bergbeklimmers. Zelfs toen ze zo uitgeput waren dat ze zich nauwelijks nog konden bewegen, zetten twee van de klimmers uit 1996 hun tocht naar de top voort in plaats van dat ze omkeerden. Wat was er zo belangrijk aan het idee om de top van Mount Everest te bereiken dat ze zelfs bereid waren hun leven ervoor op het spel te zetten?

De wens om op de top van Everest te staan omvat alle elementen van een zeer sterk motiverend doel. Ten eerste is Mount Everest beklimmen geen afgeleide of middel om een ander doel te behalen. Omdat bergbeklimmers alleen maar die top willen bereiken – en niet op die top willen staan om zich te kwalificeren voor een volgende uitdaging – is dat doel in hun optiek het werkelijke einddoel, en niet een middel om weer een ander doel te bereiken. Op die manier voelt het minder als een taak of een klus die gedaan moet worden. Ten tweede is het bereiken van die top een zeer specifiek doel, waarvan succes niet verzekerd is. Dat wil zeggen: je weet uiteraard of je het gehaald hebt of niet, maar je weet van tevoren niet of je het ook zult halen. Er bestaat een flinke kans dat je niet slaagt, maar daar kom je pas achter als je het probeert. Dat maakt het doel aantrekkelijker. Ten derde is er veel

stimulans om die top ook te bereiken. Als je de hele tocht overleeft en het na kunt vertellen, is het een verhaal dat zo'n beetje iedereen graag wil horen. Ten vierde is het een intrinsiek doel; zelfs als het niemand anders zou interesseren dat je Everest hebt bedwongen, dan nog zou je er zelf ongelooflijk trots op zijn.

Die principes kunnen we toepassen wanneer we onze eigen doelstellingen gaan bepalen, zonder daarbij de andere les te vergeten die Mount Everest ons geleerd heeft: we moeten een verstandige keuze maken. Sommige doeleinden brengen ons leven in gevaar. Die doelen worden gekozen zonder rekening te houden met onze omstandigheden en vaardigheden. Kortom, ze lokken ons de verkeerde kant op. Zulke doelen brengen ons niet verder in onze emotionele en lichamelijke gezondheid, maar verblinden ons zelfs voor de gevaren die ze met zich meebrengen. Denk bijvoorbeeld aan extreme diëten, sporten waarbij je gewond raakt of vasthouden aan een ongezonde relatie. Doeleinden kunnen effectieve, krachtige instrumenten zijn en moeten daarom zorgvuldig worden vastgesteld. We willen goede, effectieve doelen stellen, maar pas nadat we zorgvuldig hebben afgewogen of dat doelen zijn die bij ons passen.

Een goedgekozen doel heeft de kracht om ons naar onze ultieme verlangens toe te laten bewegen, ons de energie te geven om de inspanning te leveren die nodig is om dat doel te bereiken. Deel I van dit boek gaat verder in op de kenmerken van een dergelijk doel: het voelt opwindend, niet als een taak of een klus die nu eenmaal gedaan moet worden (hoofdstuk 1), het is specifiek en getalsmatig weer te geven ('hoeveel' of 'hoe snel', hoofdstuk 2), het bevat stimulans om ook gaandeweg je interesse vast te houden (hoofdstuk 3) en het maakt gebruik van de kracht van intrinsieke motivatie (hoofdstuk 4).