

PETR LUDWIG

INTERNATIONALE
BESTSELLER

EEN

EINDE

AAN

**UITSTEL
GEDRAG**

STOP MET
UITSTELLEN
EN BEGIN
MET LEVEN



NEGEN CONCRETE TOOLS OM NIEUWE GEWOONTEN TE ONTWIKKELEN

DE INHOUDSOPGAVE IN BEELD

INEFFECTIVITEIT
UITSTELLEN
GEBREK AAN MOTIVATIE
DOELLOOSHEID
FRUSTRATIE
CHAOS EN STRESS





INTRINSIEKE MOTIVATIE

ZELFBEHEERSING

PRODUCTIVITEIT EN EFFECTIVITEIT

GELUK

FLOW

GEWOONTEN

INLEIDING

**WAT IS UITSTELGEDRAG
EN WAAROM MOET JE HET
BESTRIJDEN?**

PRO-CRASTINUS

= (LAT.) BEHOREND BIJ MORGEN

PROCRASTINATIE

= DINGEN BEWUST OF UIT GEWOONTE UITSTELLEN

Als je ooit moeite hebt gehad jezelf te zetten tot dingen die je zou moeten of willen doen, ben je bekend met het fenomeen uitstelgedrag. Wie uitstelgedrag vertoont, schuift het doen van belangrijke en zinvolle activiteiten voor zich uit en vult zijn tijd met triviale zaken.

Wellicht ben je zo'n uitsteller die overdreven vaak de snooze-knop indrukt, tv-kijkt, videogames speelt, Facebook checkt, eet (zelfs als je geen honger hebt), obsessief schoonmaakt, over de werkvloer ijsbeert, of misschien gewoon naar de muur zit te staren. Naderhand voel je je machteloos en word je overspoeld door schuldgevoelens en frustratie. Je hebt uiteindelijk weer niets voor elkaar gekregen. Klinkt dat bekend?

Maar we moeten voorzichtig blijven. Uitstelgedrag is niet zuiver luiheid. Luie mensen voeren eenvoudigweg niets uit en vinden dat wel best zo. Mensen die uitstelgedrag vertonen, hebben wel degelijk de wil iets te ondernemen, maar slagen er niet in hiervoor voldoende wilskracht te verzamelen. Ze willen oprecht aan hun verplichtingen voldoen, maar weten niet hoe ze dat moeten aanpakken.

DINGEN DIE
IK ZOU HOETEN
DOEN

DINGEN DIE
IK ZOU WILLEN
DOEN

DINGEN DIE IK
DOE ALS IK AAN HET
UITSTELLEN BEN

Ook moet uitstelgedrag niet verward worden met ontspanning. Als je je ontspant, laadt je je batterij op. Dit staat haaks op uitstelgedrag, want dat kost juist veel energie. Hoe minder energie je hebt, hoe groter de kans dat je je verantwoordelijkheden uit de weg gaat en je dus, voor de zoveelste keer, niets gedaan krijgt.

Mensen hebben er een handje van dingen op de allerlaatste minuut te laten aankomen. Ze rechtvaardigen dit door te beweren dat ze onder druk beter presteren. Het tegendeel is echter waar.^[1] Wie altijd alles tot het allerlaatste moment laat liggen, schept een vruchtbare voedingsbodem voor stress, schuldgevoel en inproductiviteit. De aloude wijsheid: 'Stel niet uit tot morgen wat je vandaag nog kunt verzorgen', slaat de spijker op zijn kop.

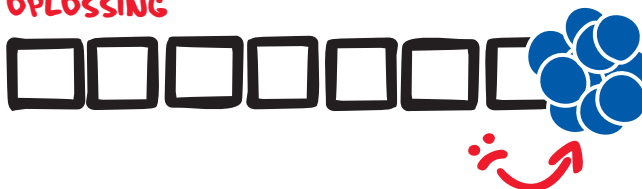
TAKEN



TIJD



OPLOSSING



MOTIVATIE

**HOE WORD JE
EN BLIJF JE GEMOTIVEERD?**

Tijdens mijn verblijf in Denemarken kon ik enige tijd doorbrengen op de burelen van Novo Nordisk. Dit bedrijf, met meer dan dertigduizend werknemers, is de grootste insulineproducent ter wereld met een wereldwijd marktaandeel van meer dan vijftig procent.^[19]

Bij aankomst merkte ik direct dat de mensen die ik er trof een zeer gemotiveerde en gelukkige indruk maakten – van de receptioniste en de schoonmakers in de gang tot aan de werknemers die de medicijnen ontwikkelden. De gedachte kwam bij me op dat Novo Nordisk, per slot van rekening een farmaceutisch bedrijf, wellicht iets ‘speciaals’ in de drankjes van hun werknemers stopte. Later kreeg ik de kans een aantal bestuurders van het bedrijf te spreken, die ik dan ook vroeg wat het geheim was van zulke tevreden en gemotiveerde werknemers. De verklaring die ik te horen kreeg, was verbazingwekkend eenvoudig. Dus, wat is het geheim achter motivatie?

In de echte wereld bestaan er **diverse soorten motivatie**; sommige doen meer kwaad dan goed. Het is daarom zaak het soort te vinden waar jij het meeste baat bij hebt. De juiste soort motivatie zal uitgroeien tot je dagelijkse drijfveer, je uitstelgedrag verminderen en je helpen op je zoektocht naar langetermijngeluk.

Extrinsieke motivatie: de wortel en de stok

Onlangs had ik een afspraak met een nieuwe cliënt. Na een kort gesprek over koetjes en kalfjes, begon hij zijn gevoel van de laatste jaren te omschrijven. Hij vertrouwde me toe dat het in zijn leven aan zingeving ontbrak. Hij had zelfs een aantal keer overwogen zich van het leven te beroven. Ik vroeg hem hoeveel tijd hij besteedde aan dingen die hij daadwerkelijk wilde doen, afgezet tegen de hoeveelheid tijd die hij besteedde aan dingen die hij moest doen – dingen die van hem werden verwacht. In ons gesprek kwam langzaam aan het licht dat hij vrijwel geheel gestuurd werd door *extrinsieke motivatie*.

Wat voor gevoel geeft het je als je iets moet doen waarvan je het nut niet inziet? Hoe voel je je als je je tijd besteedt aan dingen die je moet doen, maar zelf liever uit de weg zou gaan?

Uit recent onderzoek is gebleken dat het uitvoeren van zinloze activiteiten doorgaans als zeer vervelend en demotiverend wordt ervaren.^[20] Op dit soort taken, denk aan het uit het hoofd leren van een gedicht op school of het uitvoeren van taken op je werk waarvan het nut je ontgaat, kun je echt afknappen; het wekt dus weinig verbazing dat mensen dergelijke taken voor zich uitschuiven.

Extrinsieke motivatie – **beloning en straf**, de wortel en de stok – zijn ontstaan om mensen te dwingen dit soort dingen tegen hun zin te doen. Als gevolg van deze externe stimuli onderneem je acties die je uit eigen beweging nooit zou doen.

Er kleven echter diverse ernstige nadelen aan extrinsieke motivatie. Als mensen dingen tegen hun zin doen, worden ze ongelukkiger en daalt hun

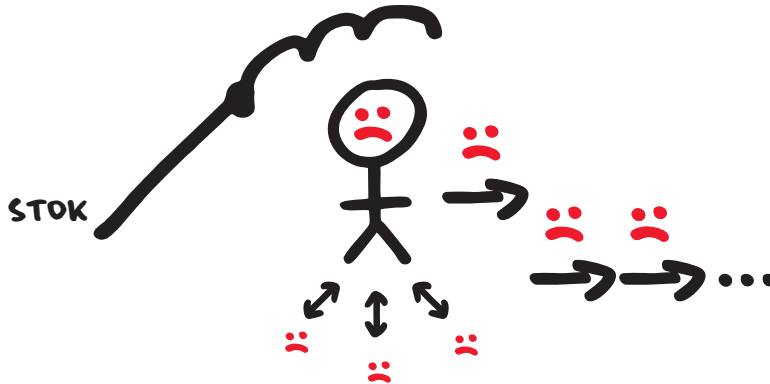
dopaminespiegel. Dopamine speelt, behalve bij het opwekken van geluksgevoelens, ook een rol bij creativiteit, het geheugen en het leervermogen.^[21] Een ander nadeel is de sociale besmettelijkheid van de door extrinsieke motivatie veroorzaakte ontevredenheid: ontevreden mensen besmetten hun omgeving.^[22]

Extrinsieke motivatie hield in de tijden van het feodalisme de horigen op het land aan het werk; hield de door de galleislaven bediende roerriemen in het oude Rome in beweging en hield de mensen tijdens de Industriële Revolutie gekluisterd aan de machines van de eerste fabrieken. Deze banen vereisten nagenoeg geen creativiteit. Dat is nu wel anders: het merendeel van het werk dat mensen tegenwoordig doen, vereist een creatieve aanpak. We moeten problemen zorgvuldig doordenken, vaak moeten we improviseren en ons heil zoeken in onconventionele oplossingen.

Vele onderzoeken hebben bevestigd dat extrinsieke motivatie bij activiteiten die zelfs maar een minimum aan denkwerk en creativiteit vergen, de prestaties negatief beïnvloedt.^[23] Het doet er in dat geval niet toe of de motivatie afkomstig is van de stok dan wel de wortel.^[24] Als je op een beloning rekent maar die niet krijgt, heeft dat eenzelfde uitwerking op je psyche als gestraft worden.

De denkbeeldige stok boven ons hoofd zorgt ervoor dat we een hekel krijgen aan de taak die we moeten uitvoeren.^[25] Deze stok kan de vorm aannemen van hypotheekverplichtingen die mensen ervan weerhouden de baan die ze zo verafschuwen op te zeggen; of ouders die bepaalde hobby's of studierichtingen uitkiezen en die ze hun kroost vervolgens opdringen; of

EXTRINSIEKE MOTIVATIE



VAN EXTRINSIEKE MOTIVATIE WORD JE **ONGELUKKIG**; DE HERSENEN MAKEN MINDER DOPAMINE AAN, WAARDOOR JE CREATIVITEIT DAALT EN JE LEREND VERMOGEN WORDT AANGETAST. DE **NEGATIEVE EMOTIES** DIE ERUIT VOORTKOMEN ZIJN SOCIAAL BESMETTELIJK.

een baas die op kantoor zijn ondergeschikten zonder opgaaf van redenen allerlei taken geeft. Antipathie is een natuurlijk resultaat van extrinsieke stimuli en zorgt vaak voor een toename van uitstelgedrag.

Mensen die gewend zijn geraakt aan extrinsieke motivatie kunnen niet langer zelfstandig werken. Als de stok is verdwenen, kunnen ze zichzelf niet meer motiveren. Schoolcijfers zijn een goed voorbeeld van een extrinsieke

motivator. Leerlingen raken eraan gewend te moeten studeren om goede cijfers te halen, maar als ze eenmaal geslaagd zijn en deze druk is weggefallen, stoppen ze vaak met leren. Extrinsieke motivatie onderdrukt de ontplooiing van initiatieven in mensen, en zonder stok blijken ze tot weinig in staat.

Mijn cliënt was vrijwel zijn hele leven geregeerd door extrinsieke motivatie. Hij was door zijn knagende onvrede, het onvermogen nieuwe dingen te leren en zijn letterlijk vermoorde creativiteit in een uitzichtloze situatie beland.

Het eerste goede nieuws in dit hoofdstuk is dat er een manier is om buiten het bereik van de stok te blijven: je kunt aan de val die extrinsieke motivatie heet, ontsnappen. Maar let wel op, aangezien vele motivatieboeken en -coaches je in de richting van een andere val kunnen sturen. Vaak dragen ze een oplossing aan in de vorm van intrinsiek doelgerichte motivatie.

Intrinsieke doelgerichte motivatie: een kortstondig genoeg

‘Petr, denk eens aan iets waar je blij van wordt. Probeer die dingen tot in detail op te roepen. Zie je een auto voor je? Bedenk dan welke kleur die heeft, welk merk het is, wat voor soort motor er in zit. Ga naar de showroom en neem plaats achter het stuur... Pak wat papier en schrijf al je wensen zorgvuldig op, en vul dit bij voorkeur aan met bijpassende plaatjes. Zorg ervoor dat je aan het vervullen ervan deadlines verbindt. Hang het vervolgens op een goed zichtbare plek op. Dat zijn je doelen. Dat zijn de dingen waar je je motivatie uit haalt.’ Dit was de methodiek van mijn eerste persoonlijke-ont-

wikkelingstrainer. Hij probeerde mensen met behulp van hun eigen dromen en doelen in beweging te krijgen.

Ik ben in de loop van mijn carrière diverse mensen tegengekomen die bijna onder dit soort motiverende raad zijn bezweken. Onderzoek toont aan dat intrinsieke doelgerichte motivatie de productiviteit kan verhogen, maar niet leidt tot langetermijngeluk.^[26] In plaats daarvan zorgt het voor onverwachte frustraties en een merkwaardige vorm van verslaving, die wel iets weg heeft van een cocaïneverslaving.^[27] Waarom is intrinsieke doelgerichte motivatie zo gevaarlijk? Waar zit dat addertje onder het gras?

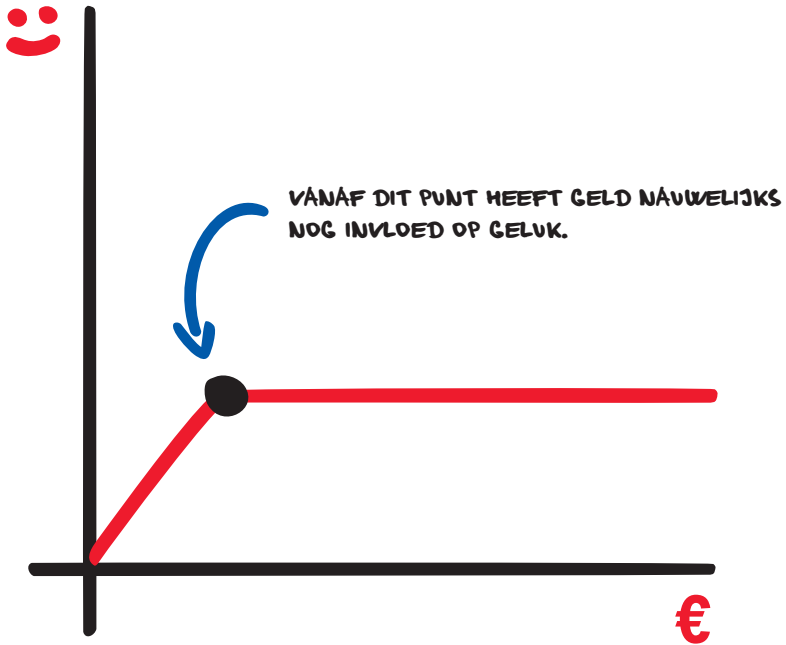
Bij het stellen van doelen wordt de prefrontale cortex geactiveerd,^[28] het gebied in de hersenen dat ons in staat stelt 's nachts te dromen en dingen in ons hoofd te visualiseren die in werkelijkheid niet bestaan. Dankzij de prefrontale cortex kan de mens in tegenstelling tot alle andere dieren over zijn eigen toekomst nadenken.^[29]

INTRINSIEKE DOELGERICHTE MOTIVATIE:



1. DE **PREFRONTALE CORTEX** VORMT GEDACHTEN OVER TOEKOMSTIG GELUK EN STELT EEN **DOEL**.

EEN GRAFIEK VAN DE INVLOED VAN GELD OP GELUK:



Voor velen is het een bekend probleem: je stelt dingen uit omdat je er tegenop ziet. In dit veelgeprezen praktische boek legt Petr Ludwig uit wat hiervan de oorzaak is en hoe je er iets aan kunt doen. Aan de hand van de nieuwste wetenschappelijke inzichten en negen concrete tools leert hij hoe je je eigen visie vormt, nieuwe gewoonten ontwikkelt, taken organiseert en omgaat met tegenslagen. Tijd voor actie!

In dit boek lees je onder andere:

- Waardoor uitstelgedrag wordt veroorzaakt
- Hoe menselijke motivatie werkt en hoe je het in kunt zetten voor je doelen
- Hoe discipline werkt en hoe we onze wilskracht kunnen vergroten
- Hoe je je effectiviteit kunt verbeteren en nieuwe goede gewoonten ontwikkelt
- Hoe we tegenslagen beter kunnen managen en de angst voor verandering kunnen overwinnen



Petr Ludwig is een Tsjechische consultant van Fortune 500-bedrijven in Europa. Met kennis uit de neurowetenschappen en gedragseconomie helpt hij mensen hun intrinsieke motivatie en effectiviteit op zakelijk en persoonlijk vlak te vergroten.



**KOS
M•S**

NUR 770
Kosmos Uitgevers,
Utrecht/Antwerpen