

## *Inhoud*

Voorwoord	9
Inleiding	13
1 Een goed (getimed) begin	26
2 Impulsiviteit	55
3 Uitstellen	83
4 Vergeetachtigheid	113
5 Luiheid	146
6 (Zelf)vertrouwen	177
7 Conformiteit	208
8 Voorgoed veranderen	239
Dankwoord	247
Over de auteur	252
Noten	253
Register	290

## Voorwoord

Voordat ik Katy persoonlijk leerde kennen, had ik van collega's al heel wat over haar gehoord.

'Zo'n slim iemand heb je nog nooit meegemaakt.'

'Belachelijk productief. Vergeleken met haar voelt iedereen zich een nietsnut.'

'Een machine. Wat ik in een week doe, doet zij in een dag.'

Had die Katy Milkman soms bovenmenselijke gaven?

Omdat ik mezelf inmiddels tot haar met ontzag vervulde collega's mag rekenen, kan ik je vertellen dat Katy inderdaad de slimste en verreweg de productiefste persoon is die ik ooit heb ontmoet. En ja, ze weet zoveel voor elkaar te krijgen dat je het idee hebt dat je zelf in slow motion beweegt.

Maar bovenmenselijk is ze niet. Ze is wat jij en ik zouden willen zijn, en wat – zo laat ze in dit boek zien – wij allemaal ook kunnen zijn: iemand die boven zichzelf uitstijgt.

Daarmee bedoel ik dat Katy Milkman de menselijke natuur op een meesterlijke manier naar haar hand weet te zetten. Ze heeft bedacht hoe ze haar gedrag op haar dromen en doelstellingen kan afstemmen. Haar eerste pogingen daartoe – op welk vlak ook – zijn lang niet altijd succesvol. Maar letterlijk alles wat Katy belangrijk vindt leert ze steeds beter, sneller en efficiënter te doen. En als wereldberoemde gedragswetenschapper die zich al haar hele loopbaan over dit soort kwesties buigt,

weet ze als geen ander hoe moeilijk het is om mens te zijn, en hoe wij daar allemaal beter in kunnen worden.

Aan het begin van onze vriendschap was het nog niet zo duidelijk, maar nu weet ik dat Katy tegen dezelfde onvolmaakt-heden aanloopt als jij en ik. Ook zij wil koekjes en chips eten in plaats van appels en spinazie. Ook zij heeft de neiging om vervelende klusjes uit te stellen. Ook zij kan boos en ongeduldig zijn.

Maar als probleemoplosser van huis uit én van beroep benadert Katy al dit soort uitdagingen als problemen die om een oplossing vragen. Het is denk ik die mentaliteit die maakt dat Katy boven zichzelf kan uitstijgen.

Met andere woorden: Katy heeft geleerd dat ons leven er niet beter op wordt als we de impulsen die ons mens maken proberen uit te roeien. We moeten ze begrijpen, te slim af zijn en waar mogelijk voor ons laten werken in plaats van tegen ons.

De dingen die ik van Katy heb geleerd hebben mij persoonlijk enorm vooruitgeholpen in het leven. Ik haal vaker mijn tienduizend stappen. Ik schrijf mijn e-mails sneller. Ze heeft me ontelbare trucjes geleerd om mijn leven gemakkelijker en beter te maken.

Veel van wat Katy in dit boek vertelt komt voort uit het werk dat wij samen doen voor het Behavior Change for Good Initiative – een ambitieus project dat we de afgelopen vijf jaar hebben getrokken en dat gericht is op onderzoek naar wat er nodig is om gewoontes te veranderen. We hebben ons verdiept in nieuwe manieren om aan de nodige lichaamsbeweging te komen, in geven aan goede doelen, in vaccinatiegraden en in prestaties van studenten, en we hebben nieuwe methodes ontwikkeld om gedragsverandering beter te bestuderen. Maar twee mensen kunnen zulke grote vraagstukken natuurlijk nooit alleen op-

lossen. Daarom hebben Katy en ik een team samengesteld van meer dan honderd vooraanstaande intellectuelen van over de hele wereld, die ieder in verschillende tradities zijn opgeleid: van economie, geneeskunde, rechten en psychologie tot sociologie, neurowetenschappen en computerwetenschappen. In dit boek vind je dan ook niet alleen informatie over Katy's werk en over ons werk samen, maar ook over het werk van allemaal bijzondere collega's.

Een boek is in feite een gesprek met de auteur. Je moet selectief zijn in de boeken die je leest: omdat je tijd beperkt is, wil je een gesprekspartner die je iets leert wat je nog niet wist. Bovendien wil je degene met wie je in gesprek bent aardig vinden. Jullie tijd samen moet aangenaam zijn. Je wilt ervan op aan kunnen dat je gesprekspartner het beste met je voorheeft.

Daarom raad ik je aan dit boek van begin tot eind te lezen. Ik weet zeker dat ook jij gewoontes hebt die je graag wilt veranderen. Hoogstwaarschijnlijk heb je dat ook al meer dan eens geprobeerd. Heb je jezelf regelmatig de vraag gesteld: Waarom is het nou zo vreselijk moeilijk om te komen van waar ik ben naar waar ik wil zijn?

Katy gaat je dingen leren die je nog niet wist. Je gaat ontdekken hoe belangrijk het is om een nieuwe gewoonte op het juiste moment een vliegende start te bezorgen. Je gaat erachter komen dat vergeten zelfs voor je meest resolute voornemens een sluipmoordenaar is. Je gaat beseffen dat het veel beter is om moeilijke dingen leuk te maken dan om ze belangrijk te maken.

En het allerbelangrijkste: tijdens je 'gesprek' met Katy zal ze je steeds één vraag stellen, met warmte en humor en een gezond besef van haar eigen beperkingen, maar ook met een scherp inzicht in wat ons menselijk gedrag drijft: 'Wat is je probleem?'

Je zult merken dat ze je echt graag wil helpen veranderen.

Het voelt alsof je vrienden bent met een gedragswetenschapper van wereldformaat. Ze loopt met je op, helpt je jezelf beter te begrijpen en zorgt ervoor dat ook jij boven jezelf kunt uitstijgen.

Je gaat wat ideeën uitproberen die zij voorstelt. Je gaat je afvragen waarom je daar zelf niet op was gekomen. En de manier waarop ze je in het leven leert staan gaat strategieën opleveren die zelfs Katy nog niet had bedacht.

Op een dag zullen mensen die jou net hebben leren kennen zich afvragen of jij soms immuun bent voor de impulsen en dilemma's waar normale mensen door worden geplaagd. Misschien krijg je complimenten voor je krankzinnige productiviteit. Misschien vragen ze je om tips voor hoe je meer gedaan kunt krijgen in een dag.

Die mensen kun je aan je vriendin Katy voorstellen. 'Lees dit maar,' zeg je dan met een veelbetekenend glimlachje. 'We vinden het allemaal moeilijk om wat we doen af te stemmen op wat we willen. Dat gold ook voor mij. Maar ik heb geleerd om elke impasse in mijn leven te zien als een specifiek probleem dat op te lossen is.'

Je verzekert deze mensen ervan dat ze heus niet bovenmenselijk hoeven te worden, dat ze echt nog wel verlangens en gekke trekjes en zwaktes mogen hebben. Maar ze moeten probleemoplossers worden, gewapend met de nieuwste wetenschappelijke inzichten.

Ik ben er heilig van overtuigd dat jij met dit boek een nieuw begin kunt maken. Echt goed dat je ervoor in de startblokken staat!

Angela Duckworth

## *Inleiding*

Het was begin 1994 en de tenniscarrière van Andre Agassi ging gevaarlijk bergafwaarts. Zijn hele leven had Agassi van anderen te horen gekregen dat hij als een van de groten van zijn sport de geschiedenis in zou gaan. Toen hij in 1986 op zestienjarige leeftijd prof tennisser werd, prezen de kenners zijn natuurtalent. Ze waren onder de indruk van zijn griezelig grote vermogen om punten naar zich toe te trekken en van zijn gave om vanuit een verdedigende positie ogenschijnlijk onmogelijke ballen te slaan. Acht jaar later had Agassi echter geen roem verworven met spectaculaire baanrecords, maar met zijn stijl. Terwijl tennis sport is die bekend staat om zijn etiquetteregels, droeg Agassi op toernooien afgescheurde spijkerbroeken en gebleekte T-shirts. Hij had lang haar en een oorbel, en hij vloekte als een bootwerker. Hij was zelfs te zien in een spetterende reclame-campagne van Canon met de provocerende slogan 'Image Is Everything'.

Maar als het op tennis aankwam bleef Agassi mijlenver achter bij de verwachtingen. Vaak verloor hij al vroeg in een toernooi van spelers die veel minder begaafd waren dan hij: nu eens ging hij af in de eerste ronde van een oefenttoernooitje in Duitsland, dan weer werd hij uitgeschakeld in de derde ronde van een grandslamtoernooi. Zijn ranking bleef maar dalen, hij kelderde van de nummer zeven in de wereld naar de eenen-

twintigste en zelfs de eenendertigste plaats. De man die tien jaar lang zijn coach was geweest had hem onlangs van de ene op de andere dag laten vallen; dat had hij in *USA Today* moeten lezen. Agassi begon aan iedereen te verkondigen dat hij een hekel had aan tennis. Hij was duidelijk aan verandering toe.

Om die reden zat hij op een avond in Porto Cervo, een van zijn favoriete restaurants in de buurt van Miami, tegenover collega-proftennisser Brad Gilbert. Qua tennis konden die twee niet meer van elkaar verschillen: Gilbert was nauwgezet, methodisch en onelegant. Hij bezat niet Agassi's onmiskenbare talent voor het spelletje. Toch had Gilbert, destijds tweeënder-tig jaar oud, jarenlang in de top twintig van de wereld gestaan – in 1990 had hij het zelfs tot de vierde plaats geschopt, tot grote verbazing van veel tenniskenners. Een paar maanden voor het diner met Agassi had Gilbert zijn ongebruikelijke visie op tennis uiteengezet in zijn boek *Lelijk winnen (Winning Ugly)*, dat meteen een bestseller was geworden.

*Lelijk winnen* was ook de aanleiding van het etentje geweest. Agassi's manager had het boek gelezen en zijn worstelende pupil aangeraden om met Gilbert te gaan praten. Agassi had een nieuwe coach nodig, en zijn manager had een voorgevoel dat Gilbert, die inmiddels oud genoeg was om over zijn afscheid van het proftennis te gaan nadenken, de persoon was die Agassi's carrière weer op de rit kon krijgen. Agassi had in een ontmoeting toegestemd, maar hij verwachtte er weinig van, zo zou hij later vertellen in *Open*, zijn briljante autobiografie uit 2009. Gilbert stond bekend om zijn eigenaardige gedrag, zowel op als buiten de baan, en tijdens dat bewuste diner ging Agassi alleen maar meer twifelen. Allereerst weigerde Gilbert een tafeltje buiten met uitzicht op de oceaan (hij zei dat hij een muggenfobie had). En toen hij ontdekte dat zijn lievelingsbier

niet op het menu stond, stoof hij naar een nabijgelegen supermarkt om een sixpack te kopen en stond hij erop dat dat in de vriezer van het restaurant werd gekoeld.

Het duurde dus even voordat het gezelschap zich had geïnstalleerd. Maar toen iedereen uiteindelijk zat, stelde de manager van Agassi een eerste vraag aan Gilbert. Wat, zo vroeg hij, vond Gilbert van het spel van zijn pupil? Gilbert nam een grote slok van zijn drankje en slikte die langzaam door. Hij was niet bepaald iemand die zich diplomatiek uitdrukte. Als hij de capaciteit en het talent van Agassi had, antwoordde hij, zou hij het proftennis domineren. Hij vond dat Agassi zijn gaven volkomen verkeerd gebruikte: 'Jij probeert met elke bal te scoren,' zei hij. Dat zag hij als een ernstige tekortkoming. Niemand kan met elke slag een winner slaan, beweerde Gilbert, en doordat Agassi dat toch probeerde brokkelde zijn zelfvertrouwen telkens wanneer hij faalde een beetje verder af. Gilbert wist waar hij over praatte: hij had vaak tegen Agassi gespeeld (en van hem gewonnen).

Agassi beseftte dat daar wel iets in zat. Hij was altijd een perfectionist geweest, maar tot nu toe had hij die eigenschap als een kracht beschouwd en niet als een zwakte. Als kind had hij geleerd dat je je tegenstander zo snel mogelijk moet afmaken. Dat had hij meegekregen van zijn vader, een olympisch bokser die altijd uit was op de knock-out – die ene klap waardoor je tegenstander direct tegen de grond gaat. Tijdens Agassi's trainingen op de zelf aangelegde baan in hun achtertuin bleef de olympiër het advies van zijn vroegere bokscoach herhalen: 'Harder slaan!' schreeuwde hij tegen zijn vijfjarige zoon. 'Eerder slaan!' Agassi had zijn bijzondere vermogen om knock-outpunten te maken al die tijd als een voordeel gezien. Nu zei Gilbert dat het zijn achilleshiel was.



Om een wedstrijd te winnen, vervolgde Gilbert, moest Agassi zijn focus verleggen. ‘Je moet niet meer met jezelf bezig zijn,’ adviseerde hij. ‘Denk eraan dat die kerel aan de andere kant van het net zwakheden heeft.’ Gilbert zelf wist veel betere spelers dan hijzelf te verslaan doordat hij zijn tegenstander griezelig goed kon lezen. Hij ging niet voor de knock-out bij elk punt; hij had een strategie bedacht die minder belastend was. ‘Jij moet niet het punt winnen,’ zei Gilbert, ‘je moet zorgen dat je tegenstander het punt verliest. Nog beter: laat hem zélf het punt verliezen.’

Omdat Agassi altijd uit was op de perfecte slag, zo legde Gilbert uit, ‘verkleinde hij met elke bal zijn kans op winst’ en ‘nam hij te veel risico’.

De boodschap van Gilbert was heel simpel: de op het eigen spel gefocuste benadering waarop Agassi zijn carrière had gebaseerd was niet de beste strategie – niet als hij wilde winnen. Er was een betere manier. Hij moest zijn concurrenten analyseren en zijn spel zodanig inrichten dat hij de zwakheden van zijn tegenstanders kon uitbuiten. Het was misschien een minder flitsende tennisstijl dan Agassi gewend was, maar het zou wel effectiever zijn.

Toen Gilbert na een kwartier opstond om naar het toilet te gaan, zei Agassi direct tegen zijn manager: ‘Die moeten we hebben.’

Een paar maanden later nam Agassi ongeplaatst deel aan het U.S. Open – volgens de verwachtingen zou hij niet eens bij de eerste zestien eindigen. Maar met Gilbert als coach had hij zijn stijl aangepast. Al vroeg in het toernooi trof hij een oude rivaal: de als zesde geplaatste Michael Chang. Hij hield zich staande in een zenuwslopende wedstrijd en pakte op het allerlaatste nippertje de winst. De speler die als negende was

geplaatst versloeg hij met gemak, mede doordat hij een van diens onbewuste patronen doorzag – de neiging om naar de plek te kijken waar hij zijn services op richtte – en die zwakte wist uit te buiten.

En plotseling stond Agassi in de finale. Er viel 550 000 dollar aan prijzengeld te winnen, maar nog veel meer aan eer. Dit was zijn kans om zich te bewijzen – om iedereen te laten zien dat hij heus aan de hooggespannen verwachtingen kon voldoen.

Zijn tegenstander was Michael Stich, een Duitse kampioen en de als vierde geplaatste speler van het toernooi. Agassi ging sterk van start: hij sloeg de ene na de andere zuivere, goed geplaatste bal. De eerste set won hij met gemak, de tweede set wist hij ternauwernood binnen te slepen na een tiebreak. Maar Stich was nog niet bereid om door de knieën te gaan. Tijdens de derde set hield hij Agassi bezig met lange rally's en liet hij hem voor elk punt werken; uiteindelijk kwam het 5-5 te staan in games. De snelste kans op de overwinning zou Agassi hebben als hij de service van Stich brak. Dat betekende dat hij Stich steeds moest zien te verslaan op het moment dat die het voordeel had het punt te mogen beginnen.

Agassi's zelfvertrouwen begon te wankelen. Stich gaf niet op, hij bleef zijn tegenstander met keiharde services bestoken. Maar toen Agassi zag dat Stich naar zijn zij greep – een gebaar dat op kramp duidde – rook hij zijn kans. Hij brak de service van Stich. Hij was vier punten verwijderd van de winst van zijn eerste U.S. Open-kampioenschap – de zoetst mogelijke overwinning voor een worstelend voormalig fenomeen waar niemand zijn geld meer op wilde inzetten.

Voordat hij Gilbert in de arm nam stond Agassi erom bekend dat hij instortte tijdens wedstrijden waar veel druk op lag. Hij probeerde te vaak te snel te scoren, nam te veel risico's en