

TERMINĂ CE AI ÎNCEPUT

*Lecții surprinzătoare
din știința motivației*

Ayelet Fishbach

Traducere din engleză de
Mihaela Apetrei



Titlul și subtitlul originale: *GET IT DONE*
Surprising Lessons from the Science of Motivation
Autor: Ayelet Fishbach

Copyright © 2022 by Ayelet Fishbach

Copyright © Publica, 2022 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
FISHBACH, AYELET

Termină ce ai început : lecții surprinzătoare din știința motivației / Ayelet Fishbach ; trad. din lb. engleză de Mihaela Apetrei. - București : Publica, 2022

ISBN 978-606-722-532-7

I. Apetrei, Mihaela (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Liliana Duță

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

Introducere	9
PARTEA ÎNTÂI Alege-ți obiectivul	
1. Obiectivul nu este o corvoadă	21
2. Dă o valoare obiectivului tău	35
3. Recompensele contează	55
4. Motivația intrinsecă (și de ce ar trebui să te distrezi mai mult)	81
PARTEA A DOUA Continuă să tragi de tine	
5. Progresul crește motivația	107
6. Paharul pe jumătate plin și pe jumătate gol	127
7. Problema intermediară	143
8. „Ai greșit!”: cum să înveți din feedbackul negativ	159

PARTEA A TREIA | Obiective competitive

9. Jonglarea cu obiectivele	195
10. Autocontrolul	217
11. Răbdarea	251

PARTEA A PATRA | Susținerea socială

12. Urmărirea obiectivelor în prezența celorlalți	277
13. Urmărirea obiectivelor alături de ceilalți	293
14. Obiectivele fac o relație fericită	313
Mulțumiri	335
Note	337

1 | Obiectivul nu este o corvoadă

CÂND ALICE A ÎNTREBAT: „AI VREA SĂ-MI SPUI, te rog, încotro s-o apuc de aici?”, pisica de Cheshire i-a răspuns: „Asta depinde foarte mult de locul unde vrei să ajungi”.

Acest citat din faimoasa carte pentru copii a lui Lewis Carroll, *Alice în Țara Minunilor*, îmi amintește de un exercițiu foarte popular de la cursul meu de management¹. În fiecare an, le cer echipelor de studenți să-și imagineze că sunt pasageri într-un hidroavion care tocmai s-a prăbușit. Fiecare echipă trebuie să decidă ce obiecte salvează din avion ca să se asigure că va supraviețui în sălbăticie. Există două abordări pe care le pot avea studenții: fie aleg obiecte precum chibrituri și un topor, care le vor permite să-și așeze tabăra și să aștepte până vin ajutoarele; fie aleg obiecte precum o busolă și un manual de navigație, care le vor permite să plece și să caute ajutor. Mult prea des, echipele se reped să sorteze și să selecteze obiectele fără a decide mai întâi asupra obiectivului: pleacă sau rămân pe loc. Neștiindu-și obiectivul, iau decizii care se contrazic una pe cealaltă, iar rezultatul îl reprezintă o gamă eterogenă de obiecte care servesc unor obiective contradictorii. În cele din urmă, nu ajung nicăieri.

Cu toate că pașii greșiți făcuți de Alice și de studenții mei sunt evidenți la o privire detașată, mulți dintre noi facem aceeași greșeală. Dacă nu-ți alegi un obiectiv care să te îndrepte într-o direcție anume, cel mai probabil te vei învârti în cerc. O să faci lucrurile care-ți vin prima dată în minte, chiar dacă

acestea intră în contradicție cu alte acțiuni pe care le-ai fi făcut doar cu câteva minute în urmă. S-ar putea să te decizi să îți dietă exact în aceeași zi în care te-ai înscris la un curs pentru prepararea prăjiturilor macarons sau vei deschide un cont de economii concomitent cu accesarea unui împrumut pentru o mașină nouă.

Obiectivele pe care ni le stabilim sunt instrumente care ne motivează puternic. Un obiectiv nu doar te îndreaptă într-o direcție anume, ci te și atrage în direcția respectivă. Odată ce l-ai stabilit, obiectivul îți mobilizează resursele pentru atingerea lui. Vei consuma energie mentală și fizică, bani, timp și capital social. Să spunem că decizi să ai un copil sau să-ți schimbi cariera. Aceste obiective cer investirea unui efort constant, pe o perioadă lungă de timp. Alte obiective, precum încercarea de a mânca mai sănătos sau de a face mai mult sport, cer voință și autocontrol. Chiar și obiectivele care par foarte la îndemână – n-ar fi amuzant să adopt un cățeluș? – s-ar putea ca, în timp, să se dovedească solicitante. Și totuși, în ciuda costurilor sale, odată ce obiectivul este stabilit, ești dornic să consumi resurse și să suporti consecințele.

Obiectivele puternice par că-și merită titulatura – te atrag spre cea mai mare dorință a ta. Și, pentru a reuși să te atragă, un obiectiv trebuie să pară mai mult o aspirație și mai puțin o corvoadă. De exemplu, atingerea vârfului Everest este o aspirație, dar antrenamentul pentru atingerea lui pare o corvoadă. În mod similar, studiile de Drept par o aspirație, dar învățatul pentru examenul de barou pare o corvoadă. Și, cu toate că a avea copii este o aspirație, dacă faci acest lucru din teama că nu vei apuca să fii părinte, atunci va semăna mai mult cu o corvoadă. Aceste exemple ilustrează trei capcane în stabilirea și definirea unui obiectiv: definirea lui ca mijloc spre un alt obiectiv în loc să fie chiar obiectivul final, stabilirea unui

obiectiv prea specific sau concret, în locul unuia abstract, și stabilirea obiectivului în termenii a ceva ce ai vrea mai degrabă să eviți, decât să abordezi direct. Dacă vei cădea în vreuna din aceste trei capcane, vei diminua forța obiectivelor tale.

STABILEȘTE OBIECTIVE, NU MIJLOACE

Când vine vorba despre stabilirea unui obiectiv care pare aspirație, nu corvoadă, vorba veche „nu scăpa premiul din ochi” este foarte adevărată. Un obiectiv puternic definește o stare dezirabilă, nu mijlocul de a ajunge acolo.

Să spunem că ieși seara la cină. S-ar putea să nu eziți să comanzi un cocktail de 12 dolari la restaurant, dar te gândești de două ori dacă să-i dai aceeași sumă valetului de la parcare, ba chiar te învârti de câteva ori pe străzi, în căutarea unui loc liber unde să parchezi mașina. Nu-ți place să plătești parcare pentru că aceasta este, prin definiție, un mijloc – te duce la restaurant, în fața farfुरiei pe care ți-ai fixat privirea. Tot așa, taxele de transport și împachetare a cadourilor sunt mijloace de atingere a obiectivului: să-i oferi unui prieten cadoul perfect de aniversare; într-adevăr, ne displace să plătim aceste taxe. Mulți dintre noi ar plăti mai degrabă ceva în plus pentru cadou pentru a primi transportul gratuit, decât să plătească taxa aferentă, în sine. În general, vrem să ne investim resursele în obiectiv, nu în etapele intermediare. Și pentru că firmele știu că ne displace să plătim pentru aceste mijloace, multe magazine online includ taxele de transport în costul produsului, dând impresia că expedierea este gratuită.

Această aversiune de a investi în mijloace poate avea efecte surprinzătoare, așa cum am descoperit alături de Franklin Shaddy, într-un experiment derulat cu studenții noștri de la

MBA. Acest experiment ne-a arătat că oamenii sunt mai dispuși să cheltuiască mai mult în ansamblu, pentru a evita să cheltuiască *o sumă cât de mică* pe mijloace (așa cum facem mulți dintre noi pentru a evita costurile de transport). În experimentul nostru, am licitat o carte cu autograf² a renumitului economist Richard Thaler, un obiect foarte prețuit de studenții noștri de la MBA. Prețul mediu licitat pentru carte a fost de 23 de dolari. Apoi am licitat o geantă care conținea aceeași carte cu autograf, către un grup similar de studenți entuziaști. Cu toate că acești studenți licitau, practic, pentru o sacoșă, puteau face o afacere mai bună din punct de vedere economic, având în vedere faptul că cel care oferea mai mult primea și geanta, și cartea. Spre surpriza noastră, prețul mediu oferit a fost de doar 12 dolari, semnificativ mai mic decât au fost licitatorii dispuși să ofere doar pentru carte. În termeni economici, valoarea geții a fost negativă, în sensul că introducerea ei în ecuație a scăzut valoarea afacerii. Motivul acestui rezultat surprinzător? Nu pare corect să plătești prea mult pentru o geantă a cărei singură funcțiune era să care o carte oferită gratuit. Oamenii nu vor să investească în mijloace³.

Când îți stabilești obiectivele, amintește-ți această lecție și alege să definești scopul în termeni de beneficii, nu de costuri. Este mai bine să ne fixăm un obiectiv de tipul „găsirea unui job” decât „candidatura pentru un job” sau „deținerea unei locuințe” decât „economisirea pentru avans”. Găsirea unui job și deținerea unei locuințe sunt rezultate dorite. Completarea de cereri și economisirea pentru avans sunt mijloacele costisitoare necesare pentru a atinge aceste obiective. Atingerea unui scop este incitantă; îndeplinirea etapelor intermediare este o corvoadă.

STABILEȘTE-ȚI OBIECTIVE ABSTRACTE

Imaginează-ți că încerci să-ți găsești un alt job. Ai putea descrie acest obiectiv drept „explorarea unor oportunități de carieră” sau drept „parcurgerea anunțurilor de joburi și trimiterea CV-ului”. Acestea sunt două descrieri diferite ale aceluiași obiectiv. „Parcurgerea anunțurilor de joburi” este o descriere concretă care explică felul în care explorezi oportunitățile de carieră, iar „explorarea unor oportunități de carieră” este o descriere abstractă care explică de ce parcurgi anunțurile de joburi. Dar, cu toate că ambele descriu același obiectiv, una dintre ele este mai motivantă decât cealaltă. Descrierea concretă subliniază acțiunile, și ca urmare transformă obiectivul în corvoadă. Pe de altă parte, descrierea abstractă subliniază semnificația din spatele acestor acțiuni.

Mai multe obiective abstracte captează scopul din spatele unei acțiuni, descriind mai degrabă ce ai vrea să reușești decât acțiunile pe care urmează să le faci pentru a reuși. Și în timp ce un obiectiv abstract identifică scopul de dincolo de acest obiectiv, un obiectiv concret identifică numai calea de a ajunge acolo; este un mijloc.

Cultivarea unei perspective abstracte în urmărirea obiectivului poate face ca orice obiectiv să pară mai puțin o corvoadă. Dacă te gândești în termeni abstracți la viața ta de zi cu zi – adică te concentrezi asupra scopului și semnificației acțiunilor tale –, orientarea ta spre obiective specifice va fi și ea mai abstractă. Pentru a testa acest principiu⁴, psihologul Kentaro Fujita și colegii săi le-au atribuit oamenilor o perspectivă abstractă sau concretă punându-i să răspundă la o serie de întrebări de tipul „de ce” (abstract) sau „cum” (concret). De exemplu, aceștia au răspuns la întrebarea „De ce îți menții o bună condiție fizică?” sau la întrebarea „Cum îți menții o bună

condiție fizică?” După câteva astfel de întrebări, participanții la studiu au început să își gândească obiectivele fie mai concret, fie mai abstract, în funcție de întrebările la care răspuseseră. Cei care au răspuns întrebărilor de tip „de ce” au fost mai motivați să canalizeze resursele în atingerea obiectivelor. Au muncit mai mult. Astfel, de exemplu, au exercitat mai mult efort fizic într-o strângere de mână.

Există, desigur, și un dezavantaj. Atunci când îți stabilești un obiectiv *prea* abstract, acesta devine vag. S-ar putea să nu fie legat de un set specific de acțiuni, și ca urmare este dificil să-l urmărești activ. „Explorarea unor noi oportunități de carieră”, de exemplu, este de o mie de ori mai bun decât „să am succes”. În același fel, „să încep să merg la biserică” este mai bun decât „să-mi păstrez puritatea morală”. Nu există mijloace clare sau specifice prin care să obții succesul sau, dacă asta este ceea ce vrei, puritatea morală, ceea ce face ca aceste obiective să fie ineficiente. Când nu există o cale clară de a ajunge de la punctul A la punctul B, oamenii revin la fanteziile despre obiective în loc să treacă la acțiune pentru îndeplinirea lor.

Când fantazăm, ne imaginăm cum vor arăta viețile noastre odată ce ne vom atinge obiectivul. Vizualizăm cât de minunat o să ne simțim purtând rochia de la absolvire, medalia sau rochia de mireasă. Dar fanteziile nu generează acțiune. Fanteziile despre absolvirea cu lauri nu te vor determina obligatoriu să muncești mai mult; fanteziile despre cum treci primul linia de sosire în cursa de 5 000 de metri nu te vor face să alergi mai mult; iar fanteziile despre cum mergi spre altar nu-ți vor aranja mai multe întâlniri romantice.

Într-un studiu realizat de psihologii Gabriel Oettingen și Thomas Wadden, cercetătorii le-au cerut unor persoane aflate la dietă să-și evalueze așteptările (cât de probabil era să slăbească) și cât de mult fantazaseră în legătură cu scăderea în

greutate la începutul programului de slăbit. Un an mai târziu, cei care avuseseră așteptări ridicate pierduseră mai mult în greutate⁵ decât cei cu așteptări scăzute, dar cei care fantazaseră mai mult, nu. De fapt, cei care fantazaseră slăbiseră *cel mai puțin*.

Poate că fanteziile ne fac să ne simțim bine, dar sunt extrem de ineficiente ca instrument motivațional. Iar când obiectivele abstracte devin prea abstracte, există riscul să se transforme în fantezii care se substituie acțiunilor. Obiectivele cu un nivel optim de abstracțiune descriu scopul fără a pierde din vedere acțiunile pe care trebuie să le facem pentru a-l atinge („îmbunătățirea sănătății mentale” este mai bun decât „fii fericit”). Ar trebui să știi imediat ce ai de făcut în continuare (să începi terapia, de pildă). Aceste obiective îți permit să compari starea ta actuală cu starea în care vrei să fii, așa încât să poți conecta punctele pentru a ajunge de aici, acolo, pe baza unui plan de acțiune.

OBIECTIVE DE TIPUL „SĂ FAC” SAU „SĂ NU FAC”

Când iei cina în oraș, este mai bine să-ți definești obiectivul drept „mănânc sănătos” sau „evit mâncarea nesănătoasă”? Când practici un sport, ar trebui să-ți definești obiectivul prin „a câștiga” sau „a nu pierde”? Obiectivele de tip „să fac”, cunoscute și ca obiective „de abordare”, pentru că identifică o stare dezirabilă spre care tindem, ne atrag spre mâncarea sănătoasă sau spre a juca bine, pentru a câștiga meciul. Obiectivele de tip „să nu fac”, cunoscute și ca obiective „de evitare”, ne îndepărtează de o stare pe care vrem s-o evităm. Acestea sunt, în esență, „contra-obiective”.

Când ne definim obiectivele ca fiind „de abordare”, ne îndreptăm spre acel tip de obiectiv (micșorând distanța dintre noi și dorințele noastre). Când le definim drept obiective „de evitare”, ne îndepărtăm de contra-obiective (mărinđ distanța dintre noi și rezultatele pe care dorim să le evităm).

Așa cum definirea obiectivului tău ca mijloc sau ca fiind prea concret te poate determina să-l simți ca pe o corvoadă, definirea lui drept contra-obiectiv face cam același lucru. Dacă vrei să câștigi campionatul de baschet al școlii, definirea de tip „abordare” a dorinței de victorie este mai tentantă decât definirea de tip „evitare”, adică să nu pierzi meciul.

Cel mai puternic argument împotriva stabilirii obiectivelor de evitare vine din cercetarea despre suprimarea gândurilor. Să luăm ca exemplu obiectivul de a-ți scoate ceva din minte. S-ar putea să încerci să reprimi o dispută neplăcută la birou, să nu mai fii obsedat/ă de fosta sau fostul tău partener/ă sau să scapi de o melodie enervantă care ți-a rămas în minte. Nu de mult, fiul meu avea obiceiul să exerseze zi și noapte la vioară. Profesoara lui îl pusese să interpreteze Suzuki, compozitor și profesor japonez a cărui muzică este excesiv de ritmată. Oricât de minunat ar fi fost să aud cum fiul meu își îmbunătățește constant abilitățile, odată ce-și termina exercițiile aș fi fost bucuroasă să-mi pot scoate din minte cântecelele acelea vesele.

Străduințele mele mi-au adus aminte de clasicul experiment al lui Daniel Wegner, destul de simplu de altfel. Wegner a adunat un grup de subiecți și le-a cerut „să nu se gândească la urși polari”⁶. Și, bineînțeles, odată ce le-a plantat în minte ideea urșilor polari, participanții la studiu n-au mai putut să nu se gândească la ei. (Tu poți să nu te gândești la urșii ăia?) Indiferent dacă vrei să nu te mai gândești la un coleg, o „fostă” sau un urs polar, încercarea ta de a suprima gândurile este un

obiectiv de evitare. Vrei să te îndepărtezi de starea generată de contra-obiectivul de a te gândi la ceva neplăcut sau interzis.

Se știe cât de dificilă este suprimarea gândurilor. Cu cât ești mai hotărât să nu te gândești la ceva, cu atât te trezești mai obsedat de lucrul acela. Încercarea deliberată de a suprima anumite gânduri s-ar putea să le aducă și mai mult la suprafață. O parte din motivul pentru care se întâmplă astfel este faptul că, pentru a-ți da seama dacă ai reușit să suprimi un gând, trebuie să te întrebi dacă te mai gândești la lucrul respectiv. De fiecare dată când verifici, însuși acest fapt îți aduce înapoi în minte gândul alungat. Ironia acestui fenomen determină și numele său, „controlul mental ironic”. Suprimarea este o provocare și pentru că, pur și simplu, nu este deloc amuzantă. Suprimarea e o corvoadă.

Chiar dacă obiectivele de evitare sunt percepute mai degrabă ca o corvoadă și, ca urmare, au în general mai puțină forță, ele nu sunt mereu ineficiente în motivarea acțiunii. Pentru anumiți oameni, în anumite situații, obiectivele de evitare sunt eficiente.

Unele persoane – să le spunem „proactive” – sunt în mod special predispuse la a răspunde mai hotărât obiectivelor de abordare. Când intră într-un joc, speră să câștige. În termeni psihologici, au un puternic Sistem Comportamental de Activare (BAS). Alții – să le spunem „reactivi” – pot tolera obiectivele de evitare și pot reacționa la ele. Când intră într-un joc, speră să nu piardă. Ca urmare, în termeni psihologici, ei au un Sistem Comportamental de Inhibiție (sau evitare) (BIS)⁷. Ca să-ți dai seama dacă ești un proactiv sau un reactiv, întreabă-te cu care dintre afirmațiile de mai jos ești în mare măsură de acord: „Când vreau ceva, de obicei mă angajez cu arme și bagaje să obțin acel lucru” și „Când văd o oportunitate pentru a obține ceva ce-mi place, mă entuziasmez imediat”, sau

„Îmi fac griji să nu greșesc” și „Critica sau muștrările mă cam afectează”. Dacă ești în categoria „arme și bagaje”, atunci ești proactiv. Dacă te temi de greșeli și de critică, ești un reactiv.

Câteodată, situația hotărăște dacă oamenii se concentrează asupra obiectivelor de abordare sau asupra celor de evitare. Când simt că dețin puterea⁸, oamenii sunt motivați de obiective de abordare. Așa că, dacă ești șef, probabil că-ți dorești ca oamenii să te placă. Acesta este un obiectiv de abordare. Dar dacă ești stagiar, vrei să nu te antipatizeze. Acesta este un obiectiv de evitare.

Pentru cei reactivi sau pentru cei aflați în situații care predispun la evitare, obiectivele de evitare funcționează foarte bine pentru motivarea acțiunilor. Cercetătorii comportamentali care studiază motivația folosind rozătoare și păsări susțin că „impunerea negativă” (a nu se confunda cu pedepsirea) reprezintă tendința de a te îndepărta de un contra-obiectiv; adică de a acționa așa încât să îndepărtezi rezultatele negative. În anii 1940, psihologul B.F. Skinner a creat „Cutia Skinner” pentru cobaii pe care-i folosea ca să studieze evitarea. Partea de jos a cutiei era acoperită cu o rețea electrică ce curenta cobaii, indiferent în ce loc stăteau. În timp ce se mișcau prin cutie, în încercarea de a scăpa de șocurile electrice, cobaii se loveau întâmplător de un mâner care oprea curentul electric. În timp, animalele au învățat să se ducă direct la mâner și să oprească electrocutarea.

Iar acest tip de învățare nu se aplică doar rozătoarelor. După ce suferim de la arsurile solare, și noi, oamenii, învățăm ca data următoare când mergem la plajă să folosim crema de protecție solară. Teama de a fi rănit ne-a învățat și să ne legăm centurile de siguranță când circulăm cu mașina și să purtăm cască pe bicicletă, chiar dacă n-am fost niciodată implicați în vreun accident. Aceste activități sunt motivate de obiective de