

Slimmer sneller beter

Van Charles Duhigg verscheen eveneens bij Ambo|Anthos uitgevers

Macht der gewoonte

Charles Duhigg

Slimmer sneller beter

Het geheim van productiviteit thuis
en op het werk

Vertaald door Louise Koopman
en René van Veen

Ambo|Anthos
Amsterdam



ISBN 978 90 263 2941 8

© 2016 Charles Duhigg

© 2016 Nederlandse vertaling Ambo|Anthos uitgevers,
Amsterdam, Louise Koopman en René van Veen

Oorspronkelijke titel *Smarter Faster Better*.

The Secrets of Being Productive

Oorspronkelijke uitgever Random House New York

Omslagontwerp Roald Triebels, Amsterdam

Omslagillustratie © ondatra-m / iStock / Getty Images

Verspreiding voor België:

Veen Bosch & Keuning uitgevers nv, Antwerpen

Voor Harry, Oliver,
Doris en John,
Andy,
en, vooral, voor Liz

INHOUD

- INLEIDING 9
- I MOTIVATIE 15
Bootcamphervormingen, rebellie in het verzorgingshuis
en 'locus of control'
- 2 TEAMS 43
Psychologische veiligheid bij Google en *Saturday Night Live*
- 3 FOCUS 76
Cognitieve blikvernauwing, Air France-vlucht 447 en
de kracht van mentale modellen
- 4 DOELEN STELLEN 108
SMART-doelen, stretch-doelen en de Jom Kipoeroorlog
- 5 MANAGEMENTCULTUUR 140
Een ontvoeringszaak oplossen met *lean* en *agile* denkwerk
en een vertrouwenscultuur

- 6 BESLISSEN 173
De toekomst voorspellen (en winnen bij poker)
met behulp van bayesiaanse psychologie
- 7 CREATIVITEIT 210
Hoe innovatiemakelaars en creatieve wanhoop Frozen
tot een goed einde brachten
- 8 DATA VERWERKEN 243
Hoe de openbare scholen van Cincinnati informatie
tot kennis transformeerden
- BIJLAGE 273
Hoe de lezer deze ideeën in praktijk kan brengen
- DANKWOORD 291
- OVER DE BRONNEN 295
- NOTEN 297
- REGISTER 371

INLEIDING

Mijn eerste kennismaking met het onderwerp productiviteit vond plaats in de zomer van 2011, toen ik een vriend-van-een-vriend om een gunst vroeg.

Ik was indertijd een boek aan het afronden over de neurologische en psychologische aspecten van gewoontevorming en zat midden in de laatste, hectische fase van het schrijfproces – een stortvloed aan telefoontjes plegen, paniekerig herschrijven, last-minuteveranderingen doorvoeren – en ik had het idee dat ik steeds verder achter raakte op schema. Mijn vrouw, die een fulltime baan had, was vlak daarvoor bevallen van ons tweede kind. Ik werkte als onderzoeksjournalist bij *The New York Times* en zat de hele dag achter verhalen aan, en ondertussen sleutelde ik 's nachts aan de tekst van mijn boek. Mijn leven voelde als één grote sleur vol to-dolijstjes, e-mails die onmiddellijk beantwoord moesten worden, en haastige vergaderingen met altijd weer excuses omdat ik te laat was.

Tussen al dit gehaast en gevlieg door – en met als smoes de vraag om advies over mijn boek – stuurde ik een berichtje naar een auteur die ik bewonderde, een vriend van een van mijn *Times*-collega's. Hij heette Atul Gawande, en hij was een toonbeeld van succes. Hij was zesenzeftig en journalist bij een prestigieus tijdschrift, alsook beroemd chirurg in een van 's lands tien beste ziekenhuizen. Hij was als

hoogleraar verbonden aan Harvard, adviseur van de Wereldgezondheidsorganisatie en oprichter van een non-profitorganisatie die chirurgische instrumenten opstuurde naar gebieden in de wereld waar de gezondheidszorg minder goed georganiseerd is. Hij had drie boeken geschreven – alle drie bestsellers –, was getrouwd en had drie kinderen. In 2006 had hij de MacArthur ‘genius’ toelage ontvangen, en onmiddellijk een substantieel bedrag van de 500.000 dollar geschonken aan charitatieve instellingen.

Er zijn mensen die zich laten voorstaan op een hoge productiviteit, wier cv’s er indrukwekkend uitzien totdat je tot de ontdekking komt dat ze vooral een groot talent hebben op het gebied van zelfpromotie. Anderen, zoals Gawande, lijken wat betreft het voor elkaar krijgen van dingen op een ander niveau te zitten. Hij schreef slimme en boeiende artikelen, hij was een getalenteerd chirurg – zo luidde alom het oordeel –, toegewijd aan zijn patiënten en hij was een liefdevolle vader. In interviews op tv leek hij altijd ontspannen en bedachtzaam. Zijn prestaties op het gebied van de medische wetenschap, schrijven en volksgezondheid waren belangrijk en wezenlijk.

Ik stuurde hem een mailtje om te vragen of hij tijd had voor een gesprek. Ik wilde weten hoe hij het voor elkaar kreeg zo productief te zijn. En vooral, wat was zijn geheim? En als ik het onder de knie zou krijgen, zou ik dan mijn eigen leven kunnen veranderen?

‘Productiviteit’ betekent natuurlijk niet in alle situaties hetzelfde. De een beschouwt de dag wellicht als geslaagd als hij of zij voor het naar school brengen van de kinderen een uurtje sport. Een ander kiest er misschien voor om die tijd te besteden aan het beantwoorden van e-mails en het bellen van een paar klanten, en voelt zich daar net zo tevreden over. Een onderzoekswetenschapper of kunstenaar vindt wellicht een mislukt experiment of weggegooide schilderijen ook bijdragen aan productiviteit omdat elke fout, zo hopen ze, hen dichter brengt bij wat ze willen ontdekken, terwijl de maatstaf van een technicus eerder is om een assemblagelijijn steeds sneller te laten lopen. Een productief weekend kan heel goed een wandeling met je kinderen door het park bevatten, terwijl een productieve werkdag eerder bestaat uit je zo vroeg mogelijk naar de crèche en kantoor haasten.

Met ‘productiviteit’ duiden we simpel gezegd de pogingen aan waar-

mee we onze tijd, energie en intellectuele vermogens zo goed mogelijk inzetten om met zo weinig mogelijk inspanning de beste resultaten te bereiken. Het is een proces waarin we leren onze doelen te bereiken zonder al te veel stress en strijd. Het gaat erom te bereiken wat we willen bereiken, zonder ondertussen alles wat we waardevol vinden op te offeren.

Als je uitging van deze definitie leek deze auteur het allemaal aardig op een rijtje te hebben.

Een paar dagen later antwoordde hij: 'Ik wou dat ik je van dienst kon zijn,' schreef hij met spijt, 'maar ik heb te veel andere verplichtingen.' Zelfs voor hem was er een grens, zo leek het. 'Ik hoop dat je het begrijpt.'

Later die week had ik het met onze wederzijdse vriend over de mailwisseling. Ik maakte duidelijk dat ik me niet beledigd voelde, dat ik juist bewondering had voor Gawandes focus. Ik stelde me voor dat zijn dagen voorbijvlogen met het genezen van patiënten, het onderwijzen van medisch studenten, het schrijven van artikelen en het adviseren van 's werelds grootste gezondheidsorganisatie.

Nee hoor, zei mijn vriend, ik had het mis. Zo zat het niet. Gawande had het die week vooral druk omdat hij kaartjes had gekocht voor een rockconcert waar hij met zijn kinderen heen wilde. En daarna ging hij even op vakantie met zijn vrouw.

Gawande had die vriend zelfs gezegd dat ik hem nog een keer moest e-mailen, ergens later die maand, wanneer hij meer tijd zou hebben voor een gesprek.

Op dat moment realiseerde ik me twee dingen: ten eerste deed ik overduidelijk iets verkeerd, want ik had de afgelopen negen maanden nog geen dag vrij genomen – sterker nog, ik vreesde dat mijn kinderen voor de babysitter zouden kiezen als ze voor de keuze gesteld zouden worden tussen haar of mij.

Ten tweede, nog belangrijker, er bestonden mensen die wisten hoe je productiever kon zijn. Ik moest hen er alleen maar van overtuigen hun geheim met mij te delen.

Dit boek is het resultaat van mijn onderzoek naar het wat en hoe van productiviteit, en mijn poging om te begrijpen waarom sommige

mensen en bedrijven veel productiever zijn dan alle andere.

Vanaf het moment dat ik vier jaar geleden Gawande mailde heb ik neurologen, zakenlui, regeringsleiders, psychologen en andere experts op het gebied van productiviteit ondervraagd. Ik heb de makers van de Disneyfilm *Frozen* gesproken en hoorde hoe zij onder een verpletterende tijdsdruk een van de succesvolste films in de geschiedenis maakten – en maar ternauwernood een ramp afwendden – door creatieve spanning in de gelederen te creëren. Ik sprak datawetenschappers van Google en schrijvers van de eerste afleveringen van *Saturday Night Live*, die vertelden dat een deel van het succes van hun teams voortkwam uit het feit dat ze zich hielden aan een paar identieke ongeschreven regels die te maken hadden met onderlinge steun en het nemen van risico's. Ik interviewde FBI-medewerkers, die ontvoeringszaken oplosten dankzij 'agile' management, en een bedrijfscultuur die was beïnvloed door die van een oude autofabriek in Fremont in Californië. Ik schuimde de gangen van openbare scholen in Cincinnati af en zag dat het leven van de leerlingen veranderde door een initiatief ter verbetering van het onderwijs dat er paradoxaal genoeg uit bestond dat informatie moeilijker in plaats van makkelijker op te nemen werd.

In al die gesprekken met mensen – pokeraars, piloten, legergeneraals, leiders van organisaties en cognitief wetenschappers – doemden er een paar inzichten op. Ik merkte dat telkens opnieuw dezelfde begrippen genoemd werden. Ik begon te geloven dat een paar ideeën de kern vormden voor het gegeven dat sommige mensen en bedrijven zoveel voor elkaar krijgen.

Dit boek onderzoekt de acht inzichten die van het grootste belang lijken voor het vergroten van de productiviteit. Een van de hoofdstukken onderzoekt bijvoorbeeld hoe een gevoel van controle motivatie kan voortbrengen, en hoe het leger stuurloze tieners omvormt tot mariniers door hen te leren keuzes te maken die 'tot acties leiden'. Een ander hoofdstuk laat zien waarom we erin slagen onze focus vast te houden als we mentale modellen construeren – en hoe door het feit dat een groep piloten elkaar verhalen vertelde, voorkomen werd dat een vliegtuig met 440 passagiers neerstortte.

Het boek beschrijft wat de juiste manier is om doelen te stellen –

door zowel grote ambities te omarmen als doelstellingen van kleiner kaliber – en legt uit waarom Israëls machthebbers in de aanloop naar de Jom Kipoeroorlog zozeer vasthielden aan de verkeerde ideeën. Het onderzoekt wat het belang is van het nemen van beslissingen op basis van verschillende mogelijke toekomstscenario's in plaats van je alleen maar te concentreren op wat je hoopt dat zal gebeuren, en hoe een vrouw met behulp van dit uitgangspunt een groot pokertoernooi won. Het boek laat zien hoe een aantal bedrijven in Silicon Valley reuzen werden door een cultuur van commitment te creëren die werknemers ondersteunde, ook op momenten dat commitment moeilijker op te brengen was.

Deze acht ideeën zijn verbonden door een krachtig onderliggend principe: productiviteit gaat niet over harder werken of overdadiger zweeten. Het is niet simpelweg het resultaat van meer uren doorbrengen achter je bureau of je meer opofferingen getroosten. Productiviteit heeft eerder te maken met bepaalde keuzes die op een bepaalde manier genomen worden. Met de manier waarop we onszelf verkiezen te zien en in welk licht we onze dagelijkse besluiten beoordelen; de verhalen die we onszelf vertellen en de makkelijk te bereiken doelen die we niet willen zien; het gemeenschapsgevoel dat we met collega's creëren; de creatieve cultuur die we als leider neerzetten: hierdoor onderscheiden degenen die alleen maar druk in de weer zijn zich van degenen die werkelijk productief zijn.

In onze huidige tijd kunnen we op elk moment contact hebben met collega's, op smartphones belangrijke documenten bekijken, in luttele seconden elk mogelijk feit te weten komen en binnen 24 uur elk gewenst product aan huis bezorgd krijgen. Bedrijven kunnen iets in Californië laten ontwerpen, bestellingen opnemen van klanten in Barcelona, blauwdrukken e-mailen naar Shenzhen en de levering volgen vanuit elk deel van de wereld. Ouders kunnen de gezins-agenda automatisch laten synchroniseren, rekeningen online betalen vanuit bed en zien waar de telefoon van hun kinderen zich bevindt, één minuut na bedtijd. We zitten midden in een economische en sociale revolutie die in veel opzichten net zo ingrijpend is als de agrarische en de industriële revolutie van weleer.

Het is de bedoeling dat deze vooruitgang op het gebied van com-

municatie en technologie ons leven makkelijker maakt. Maar in plaats daarvan lijken onze dagen juist gevuld met meer werk en stress.

Dit komt deels doordat we ons op de verkeerde innovaties hebben gericht. We bleven maar staren naar de voorwerpen die je voor productiviteit kunt gebruiken – de gadgets en apps en ingewikkelde taakorganisatiesystemen – in plaats van ons voordeel te doen met de lessen die ze ons proberen te leren.

Er zijn echter mensen die uitgevogeld hebben hoe ze de baas kunnen zijn over deze veranderende wereld. Er zijn bedrijven die ontdekten hoe ze tussen al die snelle veranderingen voordeel uit kunnen halen.

We weten nu hoe productiviteit echt werkt. We weten welke keuzes er het meest toe doen en een grotere kans hebben op succes. We weten hoe we doelen moeten stellen die een onversaagd wild plan haalbaar maken; hoe situaties anders te bezien zodat we verborgen mogelijkheden ontdekken in plaats van problemen te zien; hoe onze geest open te stellen voor nieuwe, creatieve verbindingen; en hoe sneller te leren door de snelheid waarmee informatie langs ons heen raast omhoog te schroeven.

Dit boek gaat over het herkennen van keuzes die aanzetten tot echte productiviteit. Het is een gids voor de kennis, technieken en mogelijkheden die levens veranderd hebben. Er zijn mensen die geleerd hebben met minder moeite hun doel te bereiken. Er zijn bedrijven die verbazingwekkende dingen maken en minder afval produceren. Er zijn leiders die een transformerend effect hebben op de mensen om hen heen.

Dit boek gaat over hoe je slimmer, sneller en beter kunt worden in alles wat je doet.

1

MOTIVATIE

Bootcamphervormingen, rebellie in het verzorgingshuis en ‘locus of control’

I

Het reisje was bedoeld als cadeau, een rondreis van bijna een maand door Zuid-Amerika waarbij Robert, net zestig geworden, met zijn vrouw Viola eerst Brazilië zou bezoeken, en daarna de andere kant van de Andes in Bolivia en Peru. Tijdens hun tocht zouden ze Inca-ruïnes zien, een boottocht maken op het Titicacameer, lokale markten bezoeken en vogels kijken.

Voor vertrek had Robert grappend tegen zijn vrienden gezegd dat zoveel ontspanning nogal gevaarlijk leek. Hij voorzag al dat de telefoontjes met zijn secretaresse hem handenvol geld zouden kosten. In de afgelopen vijftig jaar had Robert Philippe met hard werken, charisma en het nodige daadkrachtig handelen een klein tankstation op het platteland van Louisiana opgewerkt tot een imperium in auto-onderdelen en had hij zich opgewerkt tot een Bayou-tycoon. Naast handelaar in auto-onderdelen was hij ook eigenaar van een chemisch bedrijf, een papierleverancier, een vastgoedfirma en bezat hij verscheidene lappen grond. Zo stonden de zaken ervoor, hij ging zijn zevende decennium in en zijn vrouw had hem ervan overtuigd een maand door te brengen in een zootje landen waar het, vermoedde hij, vreselijk lastig zou zijn om een televisie te vinden waarop hij de foot-

ballwedstrijd van Louisiana tegen Mississippi zou kunnen zien.

Robert beroemde zich erop dat er langs de zuidoostkust van de Verenigde Staten geen zand- of achterafweggetje was waar hij niet minstens één keer had gereden ter meerdere glorie van de zaak. Philippe Incorporated was flink gegroeid en hij stond er ondertussen om bekend dat hij grote zakenlui uit New Orleans en Atlanta meesleepte naar krakkemikkige cafeetjes in de delta en hun verbod van tafel te gaan voordat elk botje was afgekloven en alle flessen waren leeggedronken. En als iedereen dan de volgende morgen opgescheept zat met een pijnlijke kater, overtuigde Robert ze er vervolgens van om miljoenencontracten te ondertekenen. Barkeepers moesten zijn glas altijd vullen met spuitwater maar serveerden cocktails aan de grote jongens. Robert dronk al jaren niet meer.

Hij was lid van de Knights of Columbus en de Kamer van Koophandel, was directeur geweest van de organisatie van groothandels in Louisiana en de Greater Baton Rouge Port Commission, voorzitter van zijn lokale bank en loyaal donateur van die toevallige partij die het meest geneigd was om zijn onderneming de noodzakelijke vergunningen te verlenen. 'Je hebt nog nooit een man ontmoet die zo dol is op werken,' zei z'n dochter Roxann tegen me.

Robert en Viola hadden uitgekeken naar hun reis door Zuid-Amerika. Maar toen ze in La Paz uit het vliegtuig stapten, halverwege hun vakantie, begon Robert zich vreemd te gedragen. Hij zwalkte door de luchthaven en moest bij de bagageband gaan zitten om op adem te komen. Toen een groepje kinderen op hem af kwam met de vraag om wat kleingeld, smeed Robert lachend geld voor hen neer. In de bus naar het hotel begon hij een luide, galmende tirade over al de verschillende landen die hij had bezocht en hoe aantrekkelijk de vrouwen daar wel niet waren. Misschien kwam het door de hoogte. La Paz ligt op zo'n 3600 meter, en is een van de hoogstgelegen steden van de wereld.

Nadat ze zich hadden geïnstalleerd, drong Viola er bij Rob op aan een dutje te doen. Maar daar had hij geen zin in, zei hij. Hij wilde eropuit. Het daaropvolgende uur denderde hij door de stad, kocht allerlei prullen en ontstak in grote woede als een Boliviaan geen Engels verstond. Uiteindelijk stemde hij ermee in om terug te gaan naar het

hotel waar hij in slaap viel, maar 's nachts een paar keer wakker werd om over te geven. De volgende ochtend voelde hij zich wat slap, maar hij werd kwaad toen Viola voorstelde dat hij zou rusten. De derde dag bracht hij door in bed. Op dag vier besloot Viola dat het genoeg was geweest en brak ze de vakantie af.

Terug in Louisiana leek het beter te gaan met Robert. Zijn oriëntatiegevoel kwam terug en hij zei geen gekke dingen meer. Maar zijn vrouw en kinderen waren nog steeds bezorgd. Robert was lethargisch en weigerde naar buiten te gaan als hij daar niet toe werd aangezet. Viola had verwacht dat hij zich na aankomst thuis meteen naar zijn kantoor zou haasten, maar na vier dagen had hij nog niet eens contact gehad met zijn secretaresse. Toen Viola hem eraan herinnerde dat het jachtseizoen eraan kwam en dat het tijd werd een vergunning te regelen, zei Robert dat hij erover zat te denken om dit jaar maar eens over te slaan. Ze belde een dokter en kort daarna reden ze naar de Ochsner Clinic in New Orleans.¹

Het hoofd neurologie, dr. Richard Strub, onderwierp Robert aan een hele serie tests. Lichamelijk mankeerde hij niets. Bloedtesten lieten geen afwijkingen zien. Er was geen aanwijzing voor infectie, diabetes, hartaanval of beroerte. Robert begreep de verhalen uit de krant van die dag en herinnerde zich zijn jeugd nog glashelder. Hij kon een kort verhaal begrijpen en de Revised Wechsler Adult Intelligence Scale liet zien dat hij een gemiddeld IQ had.

‘Kunt u vertellen wat voor onderneming u heeft?’ vroeg dr. Strub.

Robert legde uit hoe zijn bedrijf in elkaar zat en ging gedetailleerd in op een paar contracten die hij recentelijk had afgesloten.

‘Uw vrouw zegt dat u zich de laatste tijd anders gedraagt,’ zei dr. Strub.

‘Ja,’ antwoordde Robert. ‘Ik lijk wat minder peper in mijn reet te hebben dan vroeger.’

‘Het leek hem niet te storen,’ vertelde dr. Strub me later. ‘Hij vertelde me heel terloops over de verandering in zijn karakter, alsof hij het weer beschreef.’

Dr. Strub kon geen bewijs vinden van ziekte of verwonding, afgezien dan van de plotselinge apathie. Hij stelde Viola voor een paar weken af te wachten om te zien of zijn aandoening verergerde. Maar toen

ze een maand later terugkwamen was de situatie nog hetzelfde. Robert had geen zin om vroegere vrienden op te zoeken, zei zijn vrouw. Hij las niet meer. Vroeger werd je gek als je samen met hem televisiekeek, omdat hij van kanaal naar kanaal zapte, steeds op zoek naar een leuker programma. Nu zat hij gewoon naar het scherm te staren, onverschillig voor wat er ook maar op was. Ze had hem uiteindelijk overgehaald naar kantoor te gaan, maar zijn secretaresse zei dat hij uren aan zijn bureau in het niets had zitten staren.

‘Bent u ongelukkig of depressief?’ vroeg dr. Strub.

‘Nee,’ zei Robert. ‘Ik voel me goed.’

‘Kunt u me vertellen hoe u gisteren de dag heeft doorgebracht?’

Robert beschreef dat hij de hele dag televisie had gekeken.

‘Weet u, uw vrouw heeft me verteld dat uw werknemers zich zorgen maken omdat ze u nog zo weinig op kantoor zien,’ zei dr. Strub.

‘Ik geloof dat ik tegenwoordig meer geïnteresseerd ben in andere dingen,’ antwoordde Robert.

‘Zoals wat?’

‘Ach, ik weet niet,’ zei Robert, waarna hij stilviel en naar de muur begon te staren.

Dr. Strub schreef verschillende medicijnen voor – tegen een hormonale disbalans en concentratiestoornissen – maar geen van de middelen leek een verschil te maken. Mensen die aan een depressie lijden, zeggen altijd dat ze ongelukkig zijn en hebben het over wanhopige gedachten. Robert daarentegen zei dat hij tevreden was met zijn leven. Hij gaf toe dat de verandering van zijn karakter eigenaardig was, maar het verontrustte hem niet.

Dr. Strub maakte een MRI die hem een beeld gaf van de binnenkant van Roberts hoofd. Diep verborgen in zijn schedel, in het centrum van Roberts hersenen, zag hij een kleine schaduw, het bewijs dat een paar gebarsten vaten ervoor gezorgd hadden dat zich in zijn striatum, zoals dat deel van de hersenen genoemd wordt, tijdelijk een plasje bloed had genesteld. Zulke kwetsuren kunnen in zeldzame gevallen hersenschade veroorzaken, of stemmingswisselingen. Maar afgezien van de lusteloosheid was er niets in Roberts gedrag dat aanleiding gaf te denken dat hij een of andere neurologische afwijking had.

Een jaar later bood dr. Strub een artikel aan bij het tijdschrift *The Ar-*

chives of Neurology.² ‘De verandering van het gedrag van Robert werd gekenmerkt door apathie en een gebrek aan motivatie,’ schreef hij. ‘Hij heeft zijn hobby’s eraan gegeven en slaagt er niet in op zijn werk tijdig besluiten te nemen. Hij weet wat hij voor zijn onderneming moet doen, maar hij verdoet zijn tijd en ziet details over het hoofd. Er is geen sprake van depressie.’ De oorzaak van deze passiviteit, aldus dr. Strub, was de lichte schade in zijn hersenen, die wellicht veroorzaakt was door de hoogteligging van La Paz. Maar zelfs dat was niet zeker. ‘Het is mogelijk dat de bloedstuwingen toevallig zijn, en dat de hoogte geen fysieke rol speelde.’

Het was een interessante case, maar er was nog geen duidelijke eindconclusie, schreef dr. Strub.

In de daaropvolgende twintig jaar verscheen er nog een handjevol artikelen in medische tijdschriften. Er was een professor van zestig die last had van een snelle ‘vermindering van interesses’. Hij was expert geweest binnen zijn vakgebied, met een straffe werkmoraal. Maar op een dag stopte hij van het ene op het andere moment. ‘Ik heb er gewoon de geest en de energie niet meer voor,’ zei hij tegen zijn arts. ‘Mijn motivatie is weg. Ik moet mezelf elke ochtend dwingen om op te staan.’³

Een negentien jaar oude vrouw die na een koolmonoxidevergiftiging kort bewusteloos was geweest, leek daarna alle motivatie voor de meest basale taken kwijt te zijn. Als ze niet gedwongen werd te bewegen, zat ze de hele dag in dezelfde positie. Haar vader ontdekte dat hij haar niet alleen kon laten, zo schreef een neuroloog, toen ‘haar ouders haar met ernstige brandwonden op het strand aantroffen op precies dezelfde plek als waar ze een paar uur daarvoor gelegen had, onder een parasol. Een intense willoosheid had haar belet met de schaduw en de draaiing van de zon mee te bewegen.’

Een gepensioneerde politieagent werd op een ‘steeds later moment in de ochtend wakker, waste zich niet, tenzij iemand hem dat opdroeg, en volgde braaf de bevelen van zijn vrouw op. Vervolgens zat hij in zijn leunstoel, waar hij niet meer uit weg te branden was.’ Een man van middelbare leeftijd die gestoken was door een wesp, was niet lang daarna het verlangen naar contact met zijn vrouw, kinderen en collega’s van zijn werk kwijt.

Eind 1980 kwamen een paar van zulke cases Michel Habib ter ore, een neuroloog uit Marseille. Habib raakte erdoor geïntrigeerd en begon archieven en tijdschriften uit te pluizen naar meer van dergelijke verhalen. Hij vond een paar onderzoeken, ze waren zeldzaam maar vertoonden overeenkomsten: een familielid bracht een patiënt voor onderzoek, waarbij hij of zij klaagde over een plotselinge gedragsverandering en passiviteit. Dokters konden geen medische gebreken ontdekken. Als ze getest werden, bleek er psychisch niets met de patiënt aan de hand. Ze hadden een gemiddeld tot hoog IQ en leken lichamelijk gezond. Geen van hen repte over gevoelens van depressie of klaagde over zijn of haar apathie.

Habib begon contact te zoeken met dokters die dergelijke patiënten behandelden en vroeg hun MRI-scans te maken. Toen ontdekte hij nog een gemeenschappelijke factor: alle apathische personen hadden kleine speldenprikjes van gesprongen vaten in hun striatum, op dezelfde plek als de kleine schaduw in Roberts hersenen.

Het striatum fungeert als een soort centraal distributieorgaan in de hersenen, dat prikkels doorgeeft vanuit bijvoorbeeld de prefrontale cortex, waar de besluitvorming plaatsvindt, naar de elementaire ganglia, een ouder gebied van ons zenuwstelsel, van waaruit beweging en emoties ontstaan.⁴ Neurologen menen dat het striatum helpt beslissingen te vertalen naar actie en dat het een belangrijke rol speelt bij het reguleren van onze gemoedstoestand.⁵ De schade van de gesprongen vaten in de striata van de apathische patiënten was klein – volgens sommigen van Habibs collega's te klein om de gedragsverandering te verklaren. Maar Habib kon buiten deze speldenprikjes niets anders vinden als verklaring voor het verdwijnen van de motivatie.⁶

Neurologen zijn al lange tijd geïnteresseerd in beschadigingen van de striata,⁷ want het striatum speelt een rol bij de ziekte van Parkinson. Maar terwijl parkinson vaak trillingen veroorzaakt, verlies van fysieke controle en depressie, leken de patiënten die Habib onder de loep nam alleen hun drive kwijt te zijn. 'Parkinsonpatiënten vinden het moeilijk om in beweging te komen,' vertelde Habib me. 'Maar de apathische patiënten hebben geen probleem met bewegen. De wil om te bewegen ontbrak gewoon.' De vrouw van negentien bijvoorbeeld, die niet alleen gelaten kon worden op het strand, kon haar kamer