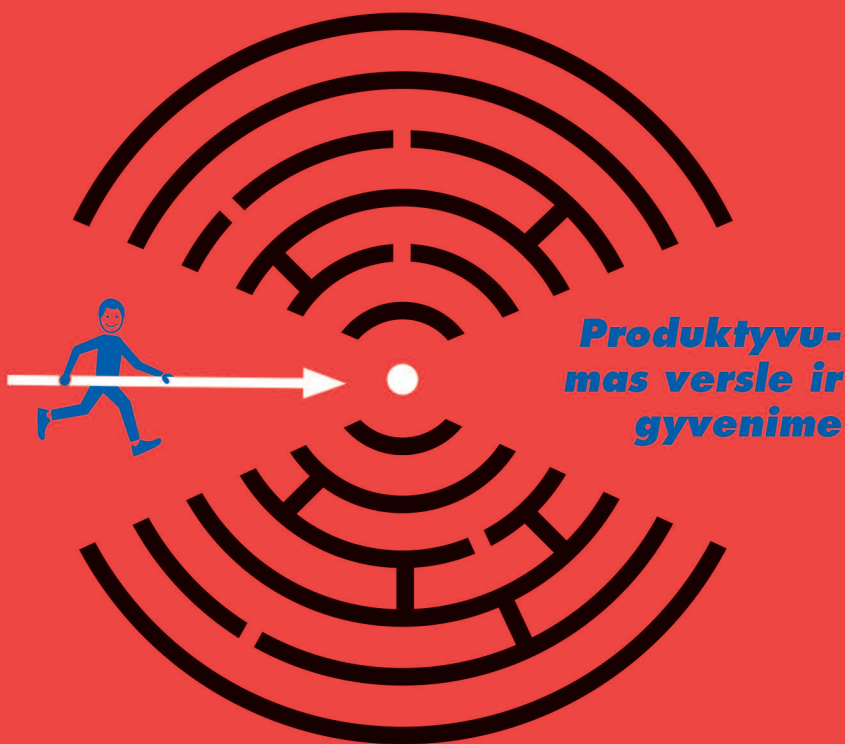


Lietuvoje ir kitose šalyse bestselerių tapusios knygos

*Įpročio galia* autorius

# Geriau, greičiau, efektyviau



**Produktyvu-  
mas versle ir  
gyvenime**

**CHARLES DUHIGG**

baltos lankos



**GERIAU  
GREIČIAU  
EFEKTYVIAU**

Produktyvumas versle  
ir gyvenime

**CHARLES DUHIGG**

Iš anglų kalbos vertė

Eglė Podčasinskiėnė

baltos lankos

Versta iš:  
Charles Duhigg, *Smarter Faster Better*, Random House,  
an imprint and division of Penguin Random House LLC,  
New York, 2016

Redaktorė  
Aušra Kaziukonienė

Maketuotoja  
Eglė Jurkūnaitė

Viršelį adaptavo  
Zigmantas Butautis

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, taip pat padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas: perduoti, nuomoti, teikti panaudai ar kitaip perduoti nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti visiems prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

ISBN 978-609-479-018-8

Copyright © Charles Duhigg, 2016

All rights reserved

© Eglė Podčasinskienė, vertimas į lietuvių kalbą, 2017

© Baltų lankų leidyba, 2017

# TURINYS

Prologas 9

...

## 1 skyrius. MOTYVACIJA

Kitokia karinė naujokų rengimo stovykla,  
senelių slaugos namų maištininkai ir  
kontrolės lokusas 17

## 2 skyrius. KOMANDOS

Psichologinis saugumas „Google“ ir „Saturday  
Night Live“ 49

## 3 skyrius. DĖMESYS

Tunelinis mąstymas, „Air France“  
447-asis reisas ir mintinių modelių galia 87

## 4 skyrius. TIKSLŲ NUSTATYMAS

SMART tikslai, perspektyviniai tikslai ir  
Jom Kipuro karas 123

## 5 skyrius. KAIP VADOVAUTI KITIEMS

Kaip pavyko išspręsti pagrobimo bylą taikant  
taupaus ir lankstaus mąstymo sistemą  
bei įdiegus pasitikėjimo kultūrą 157

## 6 skyrius. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Ateities prognozavimas (ir pergalė žaidžiant pokerį) taikant Bajeso taisyklę	195
--	-----

## 7 skyrius. NAUJOVĖS

Kaip idėjų brokeriai ir kūrybinė desperacija išgelbėjo „Disney“ filmą „Ledo šalis“	236
--	-----

## 8 skyrius. DUOMENŲ ĮSISAVINIMAS

Kaip Sinsinačio valstybinėms mokykloms pavyko informaciją paversti žiniomis	272
---	-----

## Priedas

•••

Gairės skaitytojui, kaip naudotis šiomis idėjomis	307
Padėka	325
Pastaba apie šaltinius	329
Bibliografija	331
Rodyklė	437

Pirma, aš kažką darau ne taip, nes per devynis mėnesius neturėjau nė vienos laisvos dienos – tiesą sakant, jau buvau pradėjęs nerimauti, kad jei mano vaikams tektų rinktis auklę arba mane, jie tikriausiai pasirinktų auklę.

Antra (ir svarbiausia), pasirodo, yra žmonių, kurie tikrai moka būti našūs. Man tiesiog reikia juos įtikinti atskleisti savo paslaptį.



Ši knyga – mano tyrinėjimų, kas yra našumas, ir pastangų suprasti, kodėl vieni žmonės ir įmonės yra daug našesni už kitus, rezultatas.

Per ketverius metus, kurie prabėgo po mūsų susitikimo su A. Gawande, nemažai bendravau su neurologais, verslininkais, politikais, psichologais ir kitais našumo ekspertais. Kalbėjausi su filmo „Ledo šalis“ („Frozen“) kūrėjais ir išsiaiškinau, kaip pakeitę komandos darbuotojų pareigas ir padidinę kūrybinę įtampą jie pastatė vieną sėkmingiausių juostų istorijoje, nors suktis teko labai greitai (ir vos pavyko išvengti triuškinančios nesėkmės). Apklausiau duomenų analitikus iš „Google“ ir pirmųjų „Saturday Night Live“ sezonų scenaristus, kurie patvirtino, jog abi organizacijos suklestėjo iš dalies dėl to, kad laikėsi panašių nerašytų tarpusavio paramos ir rizikos taisyklių. Kalbėjausi su FTB agentais, kuriems pavyko rasti pagrobtą žmogų pasitelkus lanksčiojo valdymo metodus ir kultūrą – jie buvo sukurti remiantis darbo patirtimi senoje automobilių gamykloje Frimonte, Kalifornijoje. Klaidžiojau Sinsinačio valstybinių mokyklų koridoriais ir mačiau, kaip vienas mokymo kokybės gerinimo projektas pakeitė mokinių gyvenimą, nors jį įdiegus perimti informaciją tapo ne lengviau, o *sunkiau*.

Bendravau su įvairiais žmonėmis – pokerio lošėjais, lėktuvų pilotais, generolais, direktoriais, kognityvinio mokslo specialistais – ir pamažu galvoje ėmė formuotis kelios svarbios išvalgos. Pastebėjau, kad mano pašnekovai dažnai kartoja tas pačias sąvokas. Ilgainiui įsitikinau, kad daugelio žmonių ir įmonių sėkmė susijusi su keliomis pagrindinėmis išvalgomis.

Taigi šioje knygoje nagrinėju aštuonias idėjas, kurios, regis, turi lemiamą poveikį didinant našumą. Pavyzdžiui, viename skyriuje analizuoju, kaip kontrolės pojūtis gali padidinti motyvaciją ir kaip į kariuomenę patekę tikslo neturintys paaugliai tampa jūrų pėstininkais – jie išmokomi priimti sprendimus, kurie skatina veikti. Kitame skyriuje aiškinu, kodėl mintiniai modeliai gali padėti nesiblaškyti ir kaip viena pilotų grupė kūrė įvairias istorijas, padėjusias užkirsti kelią lėktuvo katastrofai ir 440 žmonių žūčiai.

Knygoje parodoma, kaip reikėtų nusistatyti tikslus atsižvelgiant ir į didžiuosius planus, ir į ne tokius reikšmingus uždavinius, ir pasakojama, kaip aukščiausi Izraelio pareigūnai pasirinko netinkamas nuostatas, ir šios ilgainiui sukėlė Jom Kipuro karą. Taip pat aiškinama, kaip svarbu priimant sprendimus ateitį vertinti kaip įvairias galimybes, o ne iš paskutiniųjų įsikibus laikytis to, kas, jūsų manymu, nutiks. Papasakosiu, kaip moteris naudodamasi tokia technika laimėjo nacionalinį pokerio čempionatą. Be to, knygoje aprašoma, kaip kelios Silicio slėnio įmonės nepaprastai išsiplėtė, kai sukūrė vadinamąją įsipareigojimo kultūrą, kai svarbiausia yra darbuotojai, net jei vykdyti prisiimtus įsipareigojimus tampa sunku.

Šių aštuonių idėjų visuma sudaro veiksmingą pamatinį principą: būti našiam – nereikia dirbti daugiau arba gausiau praktikuoti. Ilgesnės valandos prie darbo stalo ar kokia kita auka niekaip nesusijusios su našumu.

Našumas – tai tinkamu būdu priimami tinkami sprendimai; pasirinkimas, kaip save vertinti ir formuluoti kasdienius sprendimus; ką sakyti pačiam sau ir kaip nenusitverti lengvų tikslų; tai bendrumo pojūtis, kurį sukuriame komandoje; kūrybiškumą skatinanti kultūra, kurią mes, kaip lyderiai, suformuojame, – visa tai skiria tiesiog užsiėmusį asmenį (ar įmonę) nuo tikrai našaus.

Šiuolaikiniame pasaulyje galime kada panorėję susisiekti su bendradarbiais, peržiūrėti svarbius dokumentus telefone, per porą sekundžių rasti rūpimą faktą, per dvidešimt keturias valandas prie namų durų sulaukti pristatant kone kiekvieną prekę. Produktus įmonės gamina Kalifornijoje, užsakymus iš klientų priima Barselonoje, elektroniniu paštu siunčia planus į Šendženą ir stebi krovinių pristatymą iš bet kurios pasaulio vietos. Tėvai gali automatiškai suderinti šeimos narių dienotvarkes, gulėdami lovoje internetu apmokėti sąskaitas ir per minutę išsiaiškinti, kur yra vaiko telefonas. Išgyvename ekonominę ir socialinę revoliuciją, kuri daugeliu požiūriu nė kiek nenusileidžia ankstesnėms agrarinėms ir pramonės revoliucijoms.

Visos komunikacijos ir technologijų naujovės kuriamos siekiant palengvinti gyvenimą. Tačiau kartais atrodo, kad jos dar labiau mus apkrauna darbais ir sukelia įtampą.

Iš dalies dėl to kaltas netinkamas mūsų požiūris. Stebilijame į našumo įrankius: prietaisus, programėles ar sudėtingas rinkmenų sistemas, skirtas sudaryti įvairius darbų sąrašus, ir nematome, ko technologijos gali mus išmokyti.

Vis dėlto yra žmonių, kuriems pavyksta puikiai tvarkytis šiame nuolat kintančiame pasaulyje. Ir yra įmonių, mokančių naudotis greitais pokyčiais.

Jau žinome, kas yra našumas. Žinome, kokie sprendimai yra svarbiausi ir padeda siekti sėkmės; kaip nusistatyti tikslus,



padedančius įgyvendinti drąsias svajones; kaip kitu kampu pažvelgti į situaciją ir pamatyti ne problemas, o slypinčias galimybes; kaip atverti savo protą naujiems kūrybiškiems ryšiams ir kaip greičiau mokytis pristabdant žaibiškai užliejantį informacijos srautą.

Ši knyga apie tai, kaip suprasti, kokie sprendimai iš tiesų padidina našumą. Tai vadovas, padėsiantis orientuotis gyvenimą pakeitusio mokslo, technikos ir galimybių pasaulyje. Yra žmonių, kurie žino, kaip pasiekti tikslų dedant mažiau pastangų. Yra įmonių, kurios sukūrė nuostabių produktų su mažesnėmis sąnaudomis, ir yra lyderių, kurie keičia aplinkinius žmones.

Ši knyga apie tai, kaip kiekviename žingsnyje tapti gudresniam, greitesniam ir geresniam.





# 1

## MOTYVACIJA

**Kitokia karinė stovykla, senelių slaugos namų maištininkai ir kontrolės lokusas**

### I

Ką tik šešiasdešimtmetį atšventęs Robertas su žmona Viola vestuvių metinių proga ketino keliauti į Braziliją, persikelti per Andus ir nuvykti į Boliviją bei Peru. Suplanuota kelionė po Pietų Ameriką turėjo trukti dvidešimt devynias dienas. Pora tikėjosi pamatyti inkų šventyklų griuvėsius, laivu paplaukioti po Titikakos ežerą, aplankyti vieną kitą amatų turgelį ir stebėti paukščius.

Su draugais Robertas net pajuokaudavo, kad toks atsipalaidavimas jam neišeis į naudą. Mintyse vyras jau skaičiavo, kiek atsieis telefono skambučiai duodant nurodymus sekretorei. Per pastaruosius penkiasdešimt metų Robertas Philippe'as iš nedidelės degalinės kaimiškoje Luizianoje sukūrė automobilių dalių imperiją, pats virto Bajeso apylinkių magnatu. Savo tikslų vyras pasiekė sunkiai triūsdamas, be to, jam nestigo charizmos ir apsuikrumo. Be automobilių dalių verslo, R. Philippe'ui taip pat priklausė chemijos pramonės įmonė, popieriaus prekybos bendrovė,

keli žemės sklypai ir nekilnojamojo turto agentūra. Į septintą dešimtį įkopusį Robertą žmona įtikino leistis į mėnesio kelionę po užsienio šalis, nors jis ir įtarė, kad ten bus nelengva rasti televizorių, kad galėtų pažiūrėti mėgstamos futbolo komandos rungtynes.

Robertas nepraleisdavo progos pasigirti, kad visoje Meksikos įlankos pakrantėje nerasi keliuko ar tako, kuriuo jis nebūtų važiuavęs verslo reikalais. „Philippe Incorporated“ plečiantis, sklandė gandai, kad Robertas nevengia nusitempti verslininkų iš Naujojo Orleano ar Atlantos į aptriušusius barus ir laiko juos ten tol, kol visos lėkštės ir bokalai lieka tušti. Kai kitą rytą svečiams nuo pagirių plyšdavo galva, Robertas juos įtikindavo pasirašyti milijonines sutartis. Jis visada išpėdavo barmeną į jo stiklinę vietoj svaigalų pilti tik gauzotą vandenį – jau daug metų Robertas negėrė nė lašo.

R. Philippe'as buvo Kolumbo riterių klubo ir prekybos rūmų narys bei vietinio banko pirmininkas, jis ištikimai rėmė tą politinę partiją, kuri tuo metu buvo linkusi jam išduoti verslo leidimą. Be to, kadaise jis ėjo Luizianos didmenininkų asociacijos ir Greiter Baton Ružo uosto komisijos pirmininko pareigas. „Jis dirbo daugiau nei kas kitas“, – tvirtino jo duktė Roxanna.

Robertas ir Viola labai laukė kelionės po Pietų Ameriką. Tačiau jai įpusėjus, tik išlipęs iš lėktuvo La Pase, Robertas pradėjo elgtis keistai – vyras svirduliavo po oro uostą, jam net teko prisėsti prie bagažo juostos, kad atgautų kvapą. Kai būrelis vaikigalių ėmė kaulyti monetų, Robertas sviedė pinigus jiems po kojų ir pratrūko kvatoti. Pakeliui į viešbutį autobuse Robertas garsiai ir padrikai pasakojo apie matytas šalis ir apie tenykščių moterų patrauklumą. Gal jis taip elgėsi paveiktas aukščio. La Pasas yra vienas iš aukščiausiai įsikūrusių miestų pasaulyje – daugiau negu 3 600 metrų aukštyje virš jūros lygio.

Išsikrovus daiktus Viola pasiūlė vyrui numigti. Robertas at-  
rėžė, kad tai neįdomu. Jis norėjo kur nors eiti. Netrukus jau žy-  
giavo po miestą, pakeliui vis nusipirkdamas kokį niekutį ir kaskart  
pratrūkdamas pykčiu, jei vietiniai nesuprasdavo anglų kalbos. Ga-  
liausiai vyras sutiko grįžti į viešbutį ir prigulti, bet miegojo nera-  
miai – kelis kartus buvo pabudęs ir kėlėsi vėmti. Rytą Robertas  
pasiskundė, kad jam silpna, bet Violai pasiūlius pailsėti supyko.  
Trečią dieną La Pase jis praleido lovoje, ketvirtą Viola nusprendė,  
kad jai gana ir jiems teks sutrumpinti atostogas.

Grįžus į Luizianą Robertas lyg ir pasitaisė. Jis neblogai orienta-  
vosį aplinkoje ir liovėsi paistęs nesąmones. Tačiau žmona ir vaikai  
vis tiek nerimavo. Robertas buvo apatiškas ir beveik niekur nėjo iš  
namų. Viola manė, kad po atostogų vyras iš karto nuskubės į biurą,  
bet per keturias namie praleistas dienas jis vos kartelį paskambino  
sekretorei. Viola priminė vyrui, jog artėja elnių medžioklės sezonas  
ir reikia pasirūpinti leidimu, bet Robertas atšovė šiais metais me-  
džioti neketinantis. Ji paskambino gydytojui. Netrukus pora nuva-  
žiavo į Ochsnerio kliniką Naujajame Orleanė<sup>1</sup>.

Neurologijos skyriaus vadovas dr. Richardas Strubas atliko  
daugybę įvairių tyrimų. Visi gyvybiniai rodikliai buvo normalūs.  
Kraujo tyrimai geri. Jokių infekcijos, diabeto, infarkto ar insulto  
požymių. Robertas suprato, kas rašoma tos dienos laikraščiuose, ir  
aiškiai prisiminė vaikystę. Jis atpasakojo duotą perskaityti trumpą  
literatūros kūrinį. Pagal atnaujintą Wechslerio suaugusiųjų inte-  
lekto skalę jo intelekto koeficientas buvo normalus.

– Papasakokite apie savo verslą, – paprašė R. Strubas.

Robertas išdėstė, kaip buvo įkurta jo įmonė, ir prisiminė ke-  
lias neseniai pasirašytas sutartis.

– Jūsų žmona tvirtina, kad elgiatės neįprastai, – tarė R. Strubas.

– Taip, – atsakė Robertas. – Rodos, dabar aš nebe toks apsukrus.

„Neatrodė, kad jam tai rūpėtų, – vėliau man pasakojo R. Strubas. – Apie savo asmenybės pokyčius jis kalbėjo taip, lyg aptarinėtų tos dienos orą.“

Išskyrus staiga atsiradusią apatiją, R. Strubas neaptiko jokių kitų ligos ar traumos požymių. Gydytojas pasiūlė Violai kelias savaites palūkėti ir pažiūrėti, ar Roberto būklė pagerės. Tačiau niekas nepasikeitė ir po mėnesio. Robertas nebesusitikdavo su senais draugais. Nebeskaitė. Anksčiau žiūrėti su Robertu televizorių buvo kančia, nes jis nuolat spaudydavo pulto mygtukus vis perjungindamas kanalus ir ieškodamas įdomesnės programos. Dabar jis tiesiog spokso davo į ekraną abejingas tam, kas ten vyksta. Galiausiai Viola įtikino vyrą nuvykti į biurą, bet sekretorė pasakė, kad jis kelias valandas bukai dėbso į tuštumą.

– Gal jus kas slegia ar jaučiatės nelaimingas? – klausinėjo daktaras.

– Ne, – atsakė Robertas, – jaučiuosi gerai.

– Ar galite papasakoti, ką veikėte vakar?

Robertas papasakojo, kaip žiūrėjo televizorių.

– Ponia Viola tvirtina, kad jūsų darbuotojai nerimauja, nes pastaruoju metu retokai užsukate į darbą, – pareiškė R. Strubas.

– Dabar mane labiau domina kiti dalykai, – atsakė Robertas.

– Kokie?

– Na, nežinau, – suabejojo Robertas. Tada nutilo ir įsistebeilijo į sieną.

R. Strubas skyrė pacientui krūvą įvairių vaistų nuo hormonų disbalanso ir dėmesio sutrikimo, bet niekas negelbėjo. Nuo depresijos kenčiantys žmonės įprastai jaučiasi labai nelaimingi ir teigia, kad juos užplūdo neviltingis. Tačiau šis pacientas tvirtino esąs patenkintas gyvenimu. Jis pripažino, jog asmenybės pokyčiai atrodo keisti, bet jo nejaudina.

R. Strubas skyrė pacientui atlikti magnetinio rezonanso tomografiją (MRT) ir gavo Roberto kaukolės vidaus nuotraukas. Kaukolės gilumoje, netoli galvos centro, gydytojas pastebėjo nedidelį šešėlį, rodantį, kad dėl trūkusios kraujagyslės smegenų dalyje, kuri vadinama dryžuotuoju kūnu, susikaupė šiek tiek kraujo. Kartais tokios traumos gali pažeisti smegenis ir sukelti nuotaikų svyravimą. Tačiau, be apatijos, daugiau nebuvo beveik jokių požymių, patvirtinančių paciento neurologinį sutrikimą.

Po metų R. Strubas paskelbė straipsnį *Archives of Neurology*<sup>2</sup>. Roberto „elgsenos pokyčiai reiškėsi apatija ir motyvacijos stoka, – rašė jis. – Paciento nebedomina mėgstama veikla ir jis nebegali priimti savalaikių sprendimų. Jis žino, ką reikia daryti, tačiau vis atidėlioja ir nekreipia dėmesio į detales. Depresijos nėra.“ Tokį pasyvumą, R. Strubo nuomone, lėmė nedidelis smegenų pažeidimas, kurį galėjo sukelti aukštis Bolivijoje. Tačiau tai patvirtinančių duomenų nėra. „Gali būti, kad kraujavimas tėra sutapimas ir kad didelis aukštis neturėjo jokio fiziologinio poveikio.“

R. Strubas nurodė, kad tai įdomus, bet mįšlingas atvejis.



Per kitus dvidešimt metų medicinos žurnaluose pasirodė dar keli straipsniai apie panašius tyrimus. Pavyzdžiui, vienas šešiasdešimtmetis profesorius staiga „prarado susidomėjimą“. Jis buvo puikus specialistas ir laikėsi labai aukštų darbo etikos principų. Tačiau vieną dieną ėmė ir sustojo. „Tiesiog neturiu noro ir energijos, – tvirtino jis gydytojams. – Man nieko nesinori. Rytais tenka prisiversti keltis.“<sup>3</sup>

Devyniolikmetė mergina dėl anglies monoksido nuotėkio trumpam prarado sąmonę ir vėliau, regis, neteko motyvacijos

atlikti net paprasčiausius veiksmus. Jei niekas neversdavo pasijudinti, ji visą dieną galėjo sėdėti nekrustelėdama. Tėvas suprato negalintis palikti dukters vienos, nes, kaip nurodė jos neurologas, „kartą tėvai rado merginą stipriai nudegusią, nes ji kelias valandas išgulėjo saulėkaitoje – ten pat, kur tėvas su motina ją paliko po skėčiu. Ilgainiui saulė pasisuko ir šešėlis pasislinko, bet mergina neprisivertė persėsti į kitą vietą.“

Išėjęs į atsargą policininkas pabusedavo jau įdienojus ir nesi-prausdavo, jei niekas jo neragindavo. Tačiau žmonos lieptas ką nors padaryti, vyras romiai paklusedavo. Vėliau jis įsitaisydavo fotelyje ir kiaurą dieną nesijudindavo. Kitas vidutinio amžiaus vyras, kuriam įgėlė vapsva, netrukus prarado bet kokį susidomėjimą žmona, vaikais ir verslu.

Devintojo dešimtmečio pabaigoje prancūzų neurologas iš Marselio Michelis Habibas labai susidomėjo šiais atvejais ir ėmė naršyti po archyvus ir žurnalus ieškodamas panašių istorijų. Jam pavyko aptikti vos kelis tokius atvejus, bet visi jie buvo labai panašūs – giminaitis atveždavo pacientą ištirti dėl staiga pasikeitusio elgesio ir pasyvumo. Atlikę tyrimus gydytojai nerasdavo jokios ligos. Pacientai tinkamai atsakydavo į visus klausimus, kuriais buvo siekiama nustatyti psichikos sutrikimą. Tokių žmonių intelekto koeficientas svyravo nuo vidutinio iki aukšto ir iš pažiūros jie atrodė visiškai sveiki. Nė vienas atvežtųjų nesijautė prislėgtas ir nesiskundė apatija.

M. Habibas susisiekė su tokių pacientų gydytojais ir paprašė atsiųsti jų MRT nuotraukas. Taip jis atrado dar vieną sąsają – visų apatiškų pacientų smegenų dryžuotajame kūne buvo matyti mažytis ruoželis su trūkusia kraujagysle – toje pačioje vietoje kaip ir Roberto.



Dryžuotasis kūnas yra savotiška smegenų dispečerinė, perduodanti komandas iš tokių sričių kaip priekaktinė žievė, kurioje priimami sprendimai, į senesnę mūsų nervų sistemos dalį – galvos smegenų pamato mazgus, atsakingus už judesius ir emocijas.<sup>4</sup> Neurologai mano, kad dryžuotasis kūnas padeda paversti sprendimus veiksmais ir atlieka svarbų vaidmenį valdant mūsų nuotaikas.<sup>5</sup> Šiuo atveju dėl trūkusių kraujagyslių dryžuotuosiuose kūnuose atsiradę pažeidimai buvo nedideli – kai kurių M. Habibo kolegų nuomone, pernelyg menki, kad lemtų pacientų elgesio pokyčius. Tačiau, be tų nedidelių išsiliejimų, M. Habibas nerado daugiau nieko, kas galėtų paaiškinti, kodėl pacientai prarado motyvaciją.<sup>6</sup>

Neurologai jau seniai domisi dryžuotojo kūno pažeidimais<sup>7</sup>, nes ši smegenų dalis susijusi su Parkinsono liga. Tačiau Parkinsono liga dažnai sukelia drebulį ir depresiją, be to, šios ligos kamuojami žmonės praranda fizinę kontrolę, o M. Habibą sudominę pacientai, rodos, prarado tik paskatą veikti.

„Sergantiems Parkinsono liga sunku pradėti judesį, – aiškino man M. Habibas, – tačiau mano tirtiems apatiškiems pacientams nekilo jokių sunkumų judėti. Jiems stigo tik noro.“

Pavyzdžiui, devyniolikmetė mergina, kurios nebuvo galima palikti vienos paplūdimyje, gebėjo susitvarkyti kambarį, suplauti indus, sulankstyti skalbinius ir pagaminti patiekalą pagal duotą receptą, kai tai daryti jai liepdavo mama. Tačiau, jei niekas nieko *neliepdavo*, ji nesijudindavo visą dieną. Kai motina klausdavo, ko ji nori pietums, mergina atsakydavo, kad jai nesvarbu.

M. Habibas rašė, kad gydytojų tirtas apatiškas šešiasdešimtmetis profesorius laukdamas pirmojo klausimo neribotą laiką nejudėdamas ir tylėdamas sėdėdavo priešais gydytojus. Paprašytas apibūdinti savo darbą jis postringaudavo sudėtingomis temomis

ir iš atminties cituodavo įvairias knygas. Tada vėl nutildavo, kol būdavo užduodamas kitas klausimas.

Nė vienam M. Habibo tirtam pacientui nepadėjo nei vaistai, nei psichoterapija. „Pacientai demonstravo didesnę ar mažesnę abejingumą savo gyvenimo įvykiams, kurie įprastai sukelia emocines reakcijas – ir teigiamas, ir neigiamas“, – rašė M. Habibas.

„Rodos, ta jų smegenų dalis, kur glūdi motyvacija ir gyvybinė energija, išnyko, – sakė jis man. – Pacientams nekilo nei negatyvių, nei pozityvių minčių. Iš viso jokių minčių. Dėl to tie žmonės netapo kvailiesni ir neatsiribojo nuo pasaulio. Kažkur giliai tūnojo jų senoji asmenybė, tačiau jiems stigo potraukio ir varomosios jėgos – jie tiesiog nebeturėjo motyvacijos.“

## II

Pitsbergo universitete atliekamam eksperimentui buvo skirtas šviečiai geltonai dažytas kambarys. Čia stovėjo MRT aparatas, kompiuterio monitorius ir besišypsantis tyrėjas, lyg ir gerokai per jaunas, kad būtų mokslų daktaras. Tyrimo dalyviai buvo pakviesti į kambarį ir paprašyti nusiimti visus papuošalus bei iš kišenių išimti monetas. Tada vienas po kito gulėsi ant plastikinės plokštės, kuri įslinko į funkcinį MRT aparatą.

Gulėdami jie matė kompiuterio ekraną.<sup>8</sup> Tyrėjas paaiškino, kad ekrane vienas po kito bus rodomi įvairūs skaičiai nuo vieno iki devynių. Prieš pasirodant skaičiui dalyvis turėjo mėginti spėti, ar skaičius bus didesnis ar mažesnis už penkis, ir spausti atitinkamą mygtuką. Tyrėjas paaiškino, kad bus keli etapai ir nurodė, kad žaidžiant šį žaidimą nereikia jokių gebėjimų. Dalyvių gebėjimai nebus tikrinamu. Mokslininkas nutylėjo, kad, jo nuomone, tai nuobodžiausias žaidimas pasaulyje. Taip ir buvo sumanyta.