

Charles Duhigg

PAMETNEJŠI, HITREJŠI, BOLJŠI

Skrivnost učinkovitosti

pri delu in v vsakdanjem življenju

Charles Duhigg
PAMETNEJŠI, HITREJŠI, BOLJŠI

*Skrivnost učinkovitosti
pri delu in v vsakdanjem življenju*

Prevedel Sandi Kodrič



UMco

Ljubljana, 2016

Charles Duhigg
PAMETNEJŠI, HITREJŠI, BOLJŠI
Skrivnost učinkovitosti pri delu in v vsakdanjem življenju

SMARTER FASTER BETTER
The Secrets of Being Productive

Copyright © 2016, Charles Duhigg. All rights reserved.

© za Slovenijo UMco, d. d., 2016. Vse pravice pridržane.

Prevod: Sandi Kodrič

Izdajatelj in založnik: UMco d. d.
Zbirka Angažirano

Urednik: Samo Rugelj
Pomočnica urednika: Renate Rugelj
Jezikovni pregled: Mira Turk Škraba
Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič
Slika na naslovnici: Depositphotos
Tisk: Primitus d. o. o.
Naklada: 400 izvodov, 1. natis
Ljubljana, 2016

Izdajo knjige je podprla:

sij | skupina

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.1

DUHIGG, Charles

Pametnejši, hitrejši, boljši : skrivnost učinkovitosti pri delu in v vsakdanjem življenju / Charles Duhigg ; prevedel Sandi Kodrič. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2016. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: Smarter, faster, better

ISBN 978-961-6954-66-2

286663424

UMco d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

*Harryju, Oliverju,
Doris in Johnu
ter, najbolj od vseh, Liz*

VSEBINA

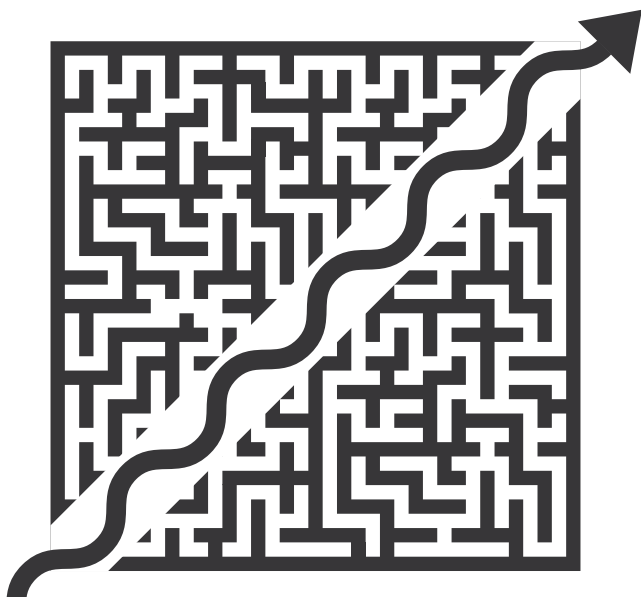
Uvod	11
1. MOTIVIRANOST Vojaško urjenje, upori v domu ostarelih in mesto nadzora	17
2. EKIPE Psihološka varnost v Googlu in oddaja <i>Saturday Night Live</i>	46
3. FOKUS Tunelski vid, tragični let Air France 447 in moč mentalnih modelov	81
4. POSTAVLJANJE CILJEV Pametni cilji, drzni cilji in jomkipurska vojna	114
5. VODENJE DRUGIH Rešitev primera ugrabitve z uporabo agilnega razmišljanja in kulture zaupanja	146
6. ODLOČANJE Napovedovati prihodnost (in zmagati v pokru) z Bayesovo psihologijo	179

7. INOVATIVNOST	
Kako so posredniki idej in ustvarjalni obup rešili Disneyjev film <i>Ledeno kraljestvo</i>	218
8. ABSORBIRANJE PODATKOV	
Pretvorba informacij v znanje v javnih šolah v Cincinnatiju	252

DODATEK

Napotki bralcu za uporabo teh idej	283
Zahvala	303
Pojasnilo o virih	307
Končne opombe	309
Imensko in stvarno kazalo	393

**PAMETNEJŠI,
HITREJŠI,
BOLJŠI**



UVOD

Z znanostjo o produktivnosti sem se srečal poleti 2011, ko sem prijateljevega prijatelja poprosil za uslugo.

Tedaj sem ravno dokončeval knjigo o nevroloških in psiholoških vidikih nastajanja navad. Bil sem v zaključni fazi pisanja – vrstili so se telefonski klici, panične predelave odstavkov, popravki v zadnjem hipu – in zdelo se mi je, da tega ne bo nikdar konec. Moja žena, ki je bila prav tako zaposlena za polni delovni čas, je malo pred tem rodila najinega drugega otroka. Bil sem raziskovalni novinar *New York Timesa* in svoje dneve sem preživel v lovu na zgodbe, noči pa v pisanju knjige. Moje življenje je bilo en sam dolg spisak opravil, hitrih sestankov, elektronske pošte, ki je zahtevala takojšen odgovor, ter pošiljanja opravičil za zamude.

Sredi te naglice sem – pod pretvezo, da prosim za nasvet – poslal sporočilo prijatelju enega mojih kolegov s *Timesa*, piscu, ki sem ga močno občudoval. Ime mu je Atul Gawande in zdelo se mi je, da je dosegel vse. Pri šestinštiridesetih letih je bil sodelavec prestižne revije, obenem pa priznan zdravnik v eni najboljših bolnišnic v državi. Bil je izredni profesor na Harvardu, svetovalec Svetovne zdravstvene organizacije in ustanovitelj neprofitne ustanove, ki je pošiljala medicinske pripomočke v revne države po svetu. Napisal je tri knjige – vse so bile uspešnice –, je poročen, ima tri otroke. Leta 2006 so mu

podelili MacArthurjevo nagrado »za genije«, in velik del pripadajočega zneska 500.000 dolarjev je nemudoma podaril v dobrodelne namene.

Nekateri ljudje slovijo po produktivnosti in imajo impresivne življenjepise, potem pa se izkaže, da je njihov poglavitni talent samopromocija. Nekateri drugi, kot Gawande, pa kot da živijo v nekem drugem prostoru, kjer stvari potekajo učinkoviteje. Njegovi članki so tehtni in poglobljeni, po besedah opazovalcev je zelo spreten v operacijski dvorani, predan svojim pacientom, in ljubeč oče. Kadarkoli so ga intervjuvali na radiu ali televiziji, je odgovarjal mirno, zbrano in premišljeno. Njegovi dosežki v medicini, publicistiki in na področju javnega zdravja so bili pomembni in odmevni.

Oglasil sem se mu po elektronski pošti in ga povprašal, ali bi imel kaj časa za pogovor. Hotel sem izvedeti, kako mu uspeva biti tako produktiven. Kje leži njegova skrivnost? In, če jo izvem, ali bi lahko tudi sam spremenil svoje življenje?

»Produktivnost« ali storilnost v različnih kontekstih pomeni različne stvari. Nekdo ima svoj dan za uspešen, če mu uspe zjutraj eno uro telovaditi, preden odpelje otroke v šolo. Kdo drug bi ta čas porabil tako, da bi zaprt v pisarni odgovarjal na elektronsko pošto in telefoniral nekaj strankam – pa bi se ravno tako počutil zadovoljnega. Raziskovalec ali umetnik vidi produktivnost tudi v neuspešnih eksperimentih in zavrženih platnih, kajti vsaka napaka ga nekoliko približa končnemu uspehu. Kak inženir pa bi, po drugi strani, produktivnost gledal skozi povečanje hitrosti opravil na tekočem traku v tovarni. Produktiven vikend morda pomeni sprehod po parku z otroki, produktiven delovni dan pa je, ko jih dovolj zgodaj odpeljemo v vrtec, da potem pravočasno prispemo v službo.

Če poenostavimo, z besedo produktivnost poimenujemo naše prizadevanje, da bi kar najbolje uporabili svojo energijo, intelekt in čas, da si pridobimo nagrado, ki nam pomeni

največ, in da je pri tem čim manj naporov vrženih vstran. Gre za proces učenja, kako doseči cilj z manj stresa in naporov. Gre za to, kako opraviti naloge, ne da bi spotoma žrtvovali druge pomembne stvari v življenju.

Po tej definiciji je Atul Gawande očitno našel pravo pot.

Čez nekaj dni sem dobil njegov odgovor, v katerem je izrazil svoje obžalovanje. »Želim si, da bi vam lahko pomagal,« je napisal, »vendar sem v zamudi s svojimi obveznostmi.« Tudi on je imel, kot kaže, svoje meje. »Upam, da boste razumeli.«

Nekaj dni pozneje sem ta odgovor omenil najinemu skupnemu prijatelju. Poudaril sem, da nisem užaljen; prav nasprotno, da občudujem Gawandejevo fokusiranost. Predstavljal sem si, da vse dneve preživlja ob okrevajočih bolnikih, na predavanjih študentom medicine, ob pisanju člankov in svetovanju največji svetovni zdravstveni organizaciji.

Motiš se, me je poučil prijatelj. Ni bilo to. Tisti teden je bil Gawande posebej obremenjen, ker je imel v načrtu obisk rokovskega koncerta s svojimi otroki, ki mu je sledil kratek počitniški oddih z ženo.

Pravzaprav je Gawande omenil najinemu prijatelju, naj se mu ponovno javim konec meseca, ko si bo lahko vzel nekaj časa za klepet.

Tisti trenutek sem se zavedel dveh stvari.

Prvič, očitno sem nekaj delal narobe, ker si v zadnjih devetih mesecih nisem privoščil niti dneva oddiha. Zaskrbelo me je, da bi moji otroci, če bi bili prisiljeni izbirati med očetom in varuško, raje izbrali njo.

Še bolj pomembna pa je bila ugotovitev, da znajo biti drugi bolj učinkoviti. Sklenil sem, da jih bom poskušal prepričati, naj z menoj delijo svoje skrivnosti.

Ta knjiga je rezultat mojega raziskovanja produktivnosti in mojega prizadevanja razumeti, zakaj so nekateri ljudje in podjetja toliko produktivnejši od drugih.

Po tistem, ko sem pred štirimi leti stopil v stik z Gawan-dejem, sem se pogovarjal z nevrologi, poslovneži, državnimi funkcionarji, psihologi in eksperti za produktivnost. Govoril sem s filmarji in izvedel, kako so film *Ledeno kraljestvo*, enega najuspešnejših izdelkov v zgodovini, dokončali pod hudimi časovnimi obremenitvami – in se pri tem komajda izognili katastrofi – tako, da so aktivno negovali ustvarjalno napetost v svojih vrstah. Govoril sem s podatkovnimi znanstveniki pri Googlu in ustvarjalci televizijske oddaje *Saturday Night Live* in povedali so mi, da so bile njihove ekipe uspešne tudi zato, ker so upoštevale podoben nabor nenapisanih pravil, ki je poleg sprejemanja tveganja zagotavljal podporo sodelujočim. Intervjuval sem agente FBI in izvedel, kako so razrešili primer ugrabitve z uporabo načel agilnega upravljanja in kulture, ki je nekoč nastala v stari tovarni avtomobilov v kalifornijskem Fremontu. Pohajal sem po hodnikih šol v Cincinnatiju in videl, kako je izobraževalna iniciativa transformirala življenje šolarjev, tako da je, paradoksalno, *otežila* absorbiranje informacij.

V pogovorih z ljudmi – nevrologi, igralci pokra, psihologi, piloti, generali, direktorji in kognitivnimi znanstveniki – je nastajal zbir ključnih ugotovitev. Opazil sem, da ljudje vedno znova omenjajo iste koncepte. Domneval sem, da so te ideje ključ do spoznanja, zakaj nekateri ljudje in podjetja opravijo tako veliko.

To knjigo sestavlja osem poglavij. Vsako od njih raziskuje neko zamisel, ki je pomembna pri izboljševanju produktivnosti. Prvo poglavje se ukvarja s tem, kako nam občutek, da imamo nadzor, daje motivacijo, in kako vojska iz zbeganih najstnikov naredi marince; nauči jih izbiranja, »usmerjenega k dejanjem«. Eno od naslednjih poglavij pokaže, kako lahko

ohranjamo fokus s konstruiranjem mentalnih modelov, in prikaže, kaj so govorili v skupini pilotov, da so preprečili, da bi 440 letalskih potnikov strmoglavilo na zemljo.

Nadalje obravnavam pravičen način postavljanja ciljev – tako pri velikih ambicijah kot pri nepomembnih nalogah. Dotaknemo se vprašanja, zakaj so bili izraelski voditelji pred izbruhom jomkipurske vojne obsedeni z napačnimi predvidevanji. Raziskovali bomo pomembnost odločanja na podlagi zavedanja o več možnih prihodnostih namesto obsedenosti s tem, kar upamo, da se bo dogodilo. Z uporabo tega koncepta je neka ženska osvojila državno prvenstvo v pokru. Opisujemo pa tudi to, kako so se podjetja iz Silicijeve doline zavihtela med vodilne, tako da so gradila »kulturo zavezanosti«, ki je tudi v slabih časih zagotavljala oporo zaposlenim.

Teh osem idej povezuje pomembno skupno načelo: produktivnost ne pomeni delati dlje ali bolj intenzivno. Produktivnost ni rezultat večjega števila vloženih ur ali odrekanja.

Produktivnost je skrita v določenih načinih odločanja. V tem, kako vidimo sebe in odločanje, ki ga imamo vsakodnevno pred seboj. V zgodbah, ki jih pripovedujemo sami sebi, in v zlahka dosegljivih ciljih, ki jih ignoriramo; v občutku skupnosti, ki jo razvijamo s sodelavci; v ustvarjalni kulturi, ki jo gradimo kot voditelji. To so stvari, ki ločujejo resnično produktivne ljudi od zgolj »pridnih«.

V današnjem svetu lahko komuniciramo s sodelavci ob katerikoli uri, do ključnih dokumentov dostopamo s pametnim telefonom, neznan podatek pridobimo v nekaj sekundah, in skoraj katerikoli izdelek nam lahko dostavijo na domači prag v 24 urah. Podjetje lahko načrt nekega aparata riše v Kaliforniji, zbira naročila kupcev v Barceloni, načrt za izdelek pošlje v Shenzhen in potem spremlja potek dostave kupcu od koderkoli. Starši si lahko samodejno usklajujejo družinski urnik, plačujejo račune iz postelje, in izvejo, kje se nahaja telefon

njihovega otroka, če ne pride pravočasno domov. Preživljamo gospodarsko in družbeno revolucijo, ki je v mnogih vidikih vsaj tako globoka kot sta bili nekoč kmetijska in industrijska revolucija.

Ta tehnološki in komunikacijski napredek naj bi nam življenje olajšal, vendar se nam pogosto zdi, da naše dneve zapolnjuje le s še več dela in stresa.

Deloma je to zato, ker smo pozorni na napačne inovacije. Buljimo v tehnološka orodja za produktivnost – aplikacije in pripomočke –, namesto da bi doumeli njihove nauke.

Kljub temu so nekateri ljudje ugotovili, kako obvladati ta spreminjajoči se svet. Nekatera podjetja so odkrila, kako si izboriti prednost v teh hitrih spremembah.

Zdaj vemo, kako produktivnost »deluje«. Vemo, katere izbire so najpomembnejše in nas vodijo proti uspehu. Vemo, kako postavljati cilje, da bo tisto, kar je drzno in smelo, tudi dosegljivo; kako preokvirati okoliščine, da bomo namesto težav videli skrite priložnosti; kako odpreti svoj um za nove ustvarjalne povezave; kako se učiti hitreje z upočasnitvijo podatkov, ki drvijo mimo nas.

To je knjiga o tem, kako prepoznati izbire, ki resnično izboljšujejo produktivnost. Knjiga nas vodi skozi znanstvene ugotovitve, tehnike in priložnosti, ki spreminjajo življenje. Nekateri ljudje so se naučili, kako z manj napora doseči več. Nekatera podjetja proizvedejo več z manj odpadki. Nekateri voditelji prerodijo ljudi iz svoje okolice.

To je knjiga o tem, kako postati pametnejši, hitrejši in boljši pri vsem, kar počnemo.



MOTIVIRANOST

Vojaško urjenje, upori v domu
ostarelih in mesto nadzora

I.

Devetindvajsetdnevno potovanje po Južni Ameriki je bilo zamišljeno kot proslavljanje Robertovega šestdesetega rojstnega dneva. Robert in njegova žena Viola naj bi najprej odpotovala v Brazilijo, potem pa čez Ande v Bolivijo in Peru. V načrtu sta imela ogled inkovskih ruševin, izlet z ladjo po jezeru Titicaca, ogled izdelkov domače obrti in nekaj opazovanj ptic.

Robert je pred odhodom v šali dejal prijateljem, da bo zanj toliko sproščanja že kar nezdravo. Vnaprej je pričakoval, da bo za stroške telefonskih pogovorov s svojo tajnico zapravil celo premoženje. V pol stoletja je Robert Philippe na podežlju Louisiane iz majhne bencinske črpalke zgradil veliko podjetje z avtomobilskimi rezervnimi deli in s trdim delom, karizmo in prizadevnostjo postal pravi tajkun. Poleg avtomobilskega podjetja je imel v lasti še kemično tovarno, papirnico, več zemljišč in nepremičninsko agencijo. Zdaj, ko je vstopil v sedmo desetletje življenja, ga je žena prepričala, naj z njo preživi mesec dni v deželah, kjer bo – kot je bil sveto prepričan – zelo težko najti televizijski kanal, ki bi prenašal tekmo med ekipama univerz Louisiane in Mississippija.

Robert je rad povedal, da je prevozil skoraj vse stranske ceste v pokrajinah ob Mehiškem zalivu, ko je iskal stranke za svoj posel. Ko je njegovo podjetje Phillippe Incorporated raslo, je Robert zaslovel s tem, da je poslovneže iz velemest gostil v odročnih barih in jih ni izpustil, vse dokler niso pojedli vseh rebrc in izpraznili vseh steklenic. Ko so naslednje dopoldne zdravili mačka, jih je znal Robert prepričati, da so podpisali milijonske pogodbe. Natararji so vedeli, da je treba njemu točiti mineralno vodo, medtem ko so njegovim poslovnim partnerjem prinašali koktajle. Robert se že več let ni dotaknil alkohola.

Bil je član katoliške dobrodelne bratovščine Kolumbovi vi-tezi in funkcionar lokalne gospodarske zbornice, nekdanji predsednik louisianskega združenja veletrgovcev in pristaniške uprave v Baton Rougeu, predsednik krajevne bančne po-družnice in zvest donator tisti od političnih strank, ki je bila v določenem trenutku bolj prijazna do njegovih poslovnih inte-resov. Njegova hči Roxann mi je rekla: »Ni človeka na svetu, ki bi imel svoje delo bolj rad kot on.«

Robert in Viola sta se veselila potovanja po Južni Ameriki. Toda ko sta se na polovici potovanja izkrcala v La Pazu, se je Robert začel obnašati čudno. Vlekel se je po letališču in med čakanjem na kovčke je moral sestiti, da je zajel sapo. Ko se mu je približala skupinica otrok, ki so prosjačili za kovance, je zmetal nekaj drobiža na tla pred njih in se jim posmehoval. Na avtobusni vožnji proti hotelu se je spustil v dolg monolog o različnih državah, ki jih je obiskal, in privlačnosti tamkajšnjih žensk. Mogoče je bilo njegovo obnašanje posledica visoke nad-morske višine. La Paz leži na 3.600 metrih in je ena od najvišje ležečih prestolnic na svetu.

Ko sta v hotelski sobi razpakirala prtljago, je Viola prosila Roberta, naj gre počivat. Nikakor, je odvrnil. Kar takoj je hotel ven. Naslednjo uro je pohajal po mestu, kupoval razno šaro, in izbruhnil vsakokrat, ko domačini niso razumeli angleško.

Nazadnje se je vrnil v hotel in zaspal, toda ponoči se je večkrat zbudil in bruhal. Naslednje jutro se je počutil slabo, a je takoj vzrojil, ko mu je Viola predlagala počitek. Tretji dan je preživel v postelji. Četrty dan je imela Viola vsega dovolj in se je odločila, da bosta počitnice končala predčasno.

Doma v Louisiani si je Robert navidezno opomogel. Njegova dezorientiranost se je unesla in prenehal je govoriti bedarije. Toda njegovo ženo in otroke je še naprej skrbelo zanj. Zajela ga je letargija in brez vztrajnega prigovarjanja ni več hotel zapuščati doma. Viola je bila prepričana, da se bo takoj po vrnitvi zapodil v pisarno, toda po štirih dneh ni še niti poklical svoje tajnice. Ko ga je Viola opomnila, da se bliža začetek sezone lova na srnjad in da mora obnoviti lovsko dovoljenje, je Robert odgovoril, da razmišlja, da bi prihajajočo lovsko sezono kar izpustil. Viola je poklicala zdravnika in kmalu sta bila na poti proti kliniki Ochsner v New Orleansu.¹

Nevrolog dr. Richard Strub je pri njem opravil množico testov. Robertovi življenjski znaki so bili normalni. V krvi ni bilo opaziti nič nenavadnega. Nobenih znakov okužbe, diabetesa, srčne ali možganske kapi. Robert je znal povzeti vsebino prebranega dnevnega časopisa in se je spominjal dogodkov iz svojega otroštva. Znal je povedati obnovo kratke zgodbe. Test je pokazal normalno inteligenco.

»Mi lahko opišete, s čim se ukvarjate?« je vprašal dr. Strub.

Robert mu je opisal organizacijo svojega podjetja in naštel nekaj poslov, ki jih je sklenil v zadnjem času.

»Vaša žena pravi, da se obnašate drugače kot prej,« je nadaljeval dr. Strub.

»Da,« se je strinjal Robert. »Kaže, da nisem več tako zagnan kot prej.«

Dr. Strub mi je kasneje povedal, da ni bilo videti, da bi ta sprememba Roberta kaj motila. »O svoji osebnostni spremembi mi je razlagal neprizadeto, kot bi govoril o vremenu.«

Razen nenadne apatije dr. Strub ni opazil nobenih znakov bolezni ali poškodb. Violi je predlagal, naj počaka nekaj tednov in opazuje, ali se bo Robertovo stanje izboljšalo. Toda ko sta se čez mesec dni vrnila k njemu, je bilo stanje nespremenjeno. Robert se ni več zanimal za stare prijatelje, je povedala žena. Niti bral ni več. Nekoč je bilo z njim skoraj nemogoče gledati televizijo, ker je ves čas preklapljal med kanali v iskanju bolj zanimive oddaje. Zdaj pa je samo bolščal v zaslon, ne da bi pokazal zanimanje za dogajanje. Končno ga je Viola prepričala, naj gre v svojo pisarno, toda njegova tajnica je naknadno povedala, da je Robert več ur sedel za mizo in strmel v prazno.

»Ste morda nesrečni ali depresivni?« je vprašal dr. Strub.

»Nisem,« je odvrnil Robert. »Prav dobro se počutim.«

»Mi poveste, kako ste preživeli včerajšnji dan?«

Robert je opisal dan, v katerem je pretežno gledal televizijo.

»Vaša žena mi je povedala, da so vaši zaposleni zaskrbljeni, ker vas precej manj vidijo v službi,« je rekel dr. Strub.

»Hja, verjetno me zdaj bolj zanimajo druge reči,« je odgovoril Robert.

»Kaj pa, na primer?«

»Hm, kaj pa vem,« je rekel Robert, utihnil in se zastrmel v steno.

Dr. Strub mu je predpisal nekaj zdravil – proti hormonskemu neravnovesju in zmanjšani pozornosti –, ki pa niso prinesla izboljšanja. Depresivci ponavadi priznajo, da so nesrečni, in opišejo svoj brezup. Robert pa je zagotavljal, da je zadovoljen z življenjem. Priznal je, da je njegova sprememba nenavadna, vendar se ni vznemirjal zaradi nje.

Dr. Strub ga je poslal na magnetno resonanco, da bi videl razmere v notranjosti Robertove lobanje. Globoko v možganih, blizu središča lobanje, je opazil majhno senco, ki je nakazovala, da je zaradi počenih žilic prišlo do drobnega izliva krvi v

možganski predel z imenom striatum. V redkih primerih lahko takšne poškodbe povzročijo možganske okvare ali nihanje razpoloženja. Vendar pa razen ravnodušnosti Robert ni kazal nobenih nevroloških posledic.

Leto dni pozneje je dr. Strub poslal za objavo v reviji *Archives of Neurology* svoj članek,² v katerem je Robertovo spremembo obnašanja okarakteriziral z apatijo in pomanjkanjem motivacije. »Opustil je hobije, v službi pa ne sprejema več pravočasnih odločitev. Ve, kaj se od njega pričakuje pri vodenju podjetja, a vseeno zavlačuje in pušča stvari nedokončane. Depresije pri njem ni zaznati.« Dr. Strub je menil, da je razlog za pasivnost v rahli možganski poškodbi, h kateri so morda pripomogle višinske razmere v Boliviji. Toda tudi za tak sklep ni bilo dovolj dokazov. »Povsem mogoče je, da je bila krvavitev naključna in nepovezana z nadmorsko višino.«

»Ta primer je zanimiv, vendar ga ni mogoče dokončno razložiti,« je zapisal dr. Strub.

V naslednjih dveh desetletjih se je v medicinskih revijah pojavilo še nekaj podobnih primerov. Med njimi je bil šestdesetletni profesor, ki je »nenadoma izgubil zanimanje«. Bil je ekspert na svojem področju z neznansko delovno energijo. Potem pa se je nekega dne preprosto ustavil. »Nimam več volje oziroma energije,« je potožil svojemu zdravniku. »Nič me ne poganja. Zjutraj se moram prisiliti, da vstanem iz postelje.«³

Potem je bila tu devetnajstletnica, ki je za kratko omedlela zaradi ogljikovega monoksida in je potem izgubila motivacijo tudi za najosnovnejša opravila. Če je niso prisilili, naj se premakne, je nepremično sedela ves dan. Kot je zapisal njen nevrolog, je njen oče spoznal, da je ne sme puščati same potem, ko jo je našel na plaži s sončnimi opeklinami v istem položaju, kot je bila nekaj ur

prej pod sončnikom. Senca, ki jo je dajal sončnik, se je premaknila, ona pa je ostala nepremična in izpostavljena soncu.

Neki upokojeni policist se je začel zbuhati »šele dopoldne in se ni hotel umivati, dokler ga ni žena pozvala. Potem je sedel v naslanjaču, iz katerega se ni več premaknil.« Neki mož v srednjih letih je doživel pik ose in kmalu za tem izgubil interes za pogovarjanje z ženo, otroki in sodelavci.

V poznih osemdesetih letih 20. stoletja je francoski nevrolog iz Marseilla Michel Habib slišal za te primere in začel preiskovati arhive in medicinske revije za opise podobnih zgodb. Primerov je bilo malo, a so bili konsistentni: sorodnik je bolnika pripeljal na pregled zaradi nenadne spremembe obnašanja in pasivnosti. Zdravniki niso našli nobenih telesnih vzrokov za to. Bolniki niso izkazovali duševnih motenj. Imeli so zmeren ali visok inteligenčni količnik in so bili na videz zdravi. Nihče od njih ni bil žalosten ali depresiven in nihče se ni pritoževal zaradi apatije.

Habib je stopil v stik z njihovimi zdravniki in jih poprosil za posnetke njihovega slikanja z magnetno resonanco. V slikah je odkril še eno skupno značilnost: vsi apatični posamezniki so imeli drobne luknjice v žilicah striatuma, prav tam, kjer je imel Robertov posnetek senco znotraj lobanje.

Striatum služi kot osrednje dispečersko središče možganov, ki prenaša ukaze iz območij, v katerih se sprejemajo odločitve (predčelna skorja), v starejši del možganov (bazalne ganglije), kjer nastajajo gibi in čustva.⁴ Nevrologi menijo, da striatum pomaga pri prevajanju odločitev v dejanja in igra pomembno vlogo pri uravnavanju našega razpoloženja.⁵ Poškodbe zaradi počenih kapilar v striatumu pri apatičnih bolnikih so bile majhne – nekateri Habibovi kolegi so bili prepričani, da so premajhne, da bi lahko pojasnile spremembe v obnašanju. Vendar pa Habib razen teh luknjic ni našel nobene boljše razlage za izginotje motiviranosti bolnikov.⁶

Nevrologi se že dolgo zanimajo za poškodbe striatuma, ker se te dotikajo tudi Parkinsonove bolezni.⁷ Toda medtem ko ta bolezen vključuje tresenje, depresijo in izgubo nadzora nad gibanjem, so Habibovi bolniki izgubili le življenjski elan. »Parkinsonovci težko sprožijo gibe,« mi je povedal Habib. »Po drugi strani pa apatični bolniki niso imeli nobene težave z gibanjem. Le želje, da bi se premaknili, ni bilo.« Devetnajstletnica, ki so jo pustili samo na plaži, je bila na primer sposobna pospraviti svojo sobo, pomiti posodo, zložiti perilo in kuhati po materinih navodilih. Vendar pa se, če ni bila izrecno pozvana, po ves dan ni premaknila. Ko jo je mama vprašala, kaj bi rada za večerjo, je odvrnila, da nima nobene posebne želje.

Kot je napisal Habib, je apatični šestdesetletni profesor, »ko je čakal na prvo vprašanje, dolgo časa ostajal nepremičen in molčeč pred izpraševalcem«. Ko so mu rekli, naj opiše svoje delo, je lahko takoj začel razlagati zapletene ideje in po spominu navajati citate iz člankov. Potem pa se je spet pogreznil v molk, dokler ni dočakal naslednjega vprašanja.

Nobenemu od bolnikov, ki jih je proučeval Habib, niso pomagala niti zdravila niti svetovalna terapija. »Bolniki izkazujejo indiferentnost do življenjskih dogodkov, ki bi v normalnem stanju povzročili pozitiven ali negativen čustveni odziv,« je zapisal.

»Videti je bilo, kot bi popolnoma izginil tisti del njihovih možganov, v katerem leži motiviranost, oziroma v katerem je shranjen življenjski elan,« mi je povedal Habib. »Nobenih negativnih misli niso imeli, pa tudi pozitivnih ne. Ni se jim zmanjšala inteligenca ali zavedanje sveta okoli sebe. Ohranili so osebnost, le volja za karkoli jih je zapustila. Njihova motiviranost je izpuhtela.«

II.

Soba na univerzi v Pittsburghu, kjer so izvajali eksperiment, je bila živo rumena. V njej sta bila aparat za slikanje z magnetno resonanco in raziskovalec, ki je bil videti premlad, da bi že imel doktorat. Poskusne osebe, udeležence eksperimenta, so povabili v sobo, kjer so jih, potem ko so sneli nakit in izpraznili žepe, namestili v komoro aparata.

Med ležanjem v aparatu so imeli pred očmi računalniški zaslon.⁸ Vodja poskusa jim je razložil, da se bo na zaslonu pojavila številka med ena in devet. Pred prikazom številke so morali udeleženci ugibati, ali bo večja ali manjša od pet, tako da so pritiskali na različne gumbе. To so morali večkrat ponoviti. Raziskovalec jim je povedal, da pri tej igri ne gre za spretnost. Z njo niso preverjali nobenih veščin ali sposobnosti. Čeprav tega ni izrekel, je raziskovalec menil, da gre za eno od najbolj dolgočasnih iger, kar jih obstaja. Pravzaprav jo je namenoma oblikoval takšno.

Vodji poskusa, Mauriciu Delgado, je bilo v resnici vseeno, ali njegovi udeleženci napovedujejo številke pravilno ali ne. Zanimalo ga je namreč predvsem to, kateri predeli možganov so bili aktivni med to dolgočasno igro. Med odgovarjanjem je namreč magnetnoresonančni aparat snemal aktivnost v udeležencevih možganih. Delgado je hotel spoznati nevrološke zaznave vznemirjenja in pričakovanja, ki sta povezana z motiviranostjo.⁹ Poskusnim osebam je dejal, da lahko odnehajo, kadar želijo. Kljub temu je iz izkušenj vedel, da so ljudje precej vztrajni in včasih ugibajo številke več ur.

Vsak udeleženec je ležal v aparatu in napeto opazoval zaslon. Pritiskal je na gumbе in ugibal. Nekateri so se veselili, kadar so zadeli, in stokali, ko so zgrešili. Delgado je na zaslonu opazoval aktivnosti v njihovih glavah in videl, da se udeležencev striatum zasveti, ko oseba ugiba, ne glede na to,

ali je uganila prav ali ne. Takšna aktivnost striatuma je bila povezana s čustvenimi reakcijami, zlasti z občutkom pričakovanja in vznemirjenja.

Ob koncu poskusa je neki udeleženec Delgada vprašal, ali lahko doma nadaljuje igro.

»To žal ni mogoče,« mu je odgovoril Delgado in pojasnil, da igra deluje le v njegovem računalniku. »Poleg tega pa,« je spraševalcu zaupal skrivnost, »je eksperiment prirejen.« Da je bil potek igre enak pri vseh poskusnih osebah, je bila igra programirana tako, da so se za vsakega udeleženca izmenjevali pravilni in nepravilni odgovori. Vsi so prvo številko uganili, drugo zgrešili, tretjo uganili, četrto zgrešili in tako naprej po vnaprej opredeljenem vzorcu. Izid je bil znan vnaprej. Kot bi stavili na kovanec, ki ima obe strani enaki.

»Potem pa nič, škoda,« je rekel udeleženec. »Jaz se pač rad igram.«

»Bilo je čudno,« mi je pozneje povedal Delgado. »Zakaj bi se kdo hotel igrati, potem ko izve, da je igra prirejena. Le v čem je čar igre, če je rezultat znan vnaprej? Tvoje poteze vendar potem nimajo nobenega vpliva. Kljub temu je trajalo nekaj minut, da sem ga prepričal, da nima smisla, da bi igro nadaljeval doma.«

Naslednjih nekaj dni je Delgado še naprej razmišljal o tem človeku. Zakaj ga je igra tako zanimala? Pravzaprav, zakaj so nekateri pri igri vztrajali tako dolgo? Eksperiment je Delgado pomagal spoznati, kateri del možganov se »vklopi« ob igranju igre z ugibanjem, ne pa tudi tega, *zakaj* so bili sploh motivirani za igro.

Zato je čez nekaj let Delgado zasnoval nov eksperiment. Rekrutiral je nove poskusne osebe. Tako kot prejšnjikrat je spet šlo za igro z ugibanjem, vendar s pomembno razliko: polovico časa so udeleženci lahko ugibali sami, v preostalem času pa je računalnik ugibal namesto njih.¹⁰

Ko so poskusne osebe začele igrati, je Delgado opazoval aktivnost v njihovih striatumih. Tokrat je bilo malo drugače. Kadar so se udeleženci lahko sami odločali, so se njihovi možgani »zasvetili« tako kot v predhodnem eksperimentu. Slika je izkazovala nevrolški ekvivalent pričakovanja in vznemirjenja. Kadar pa niso imeli nadzora nad svojim ugibanjem – ko je računalnik opravil izbiro zanje –, te aktivnosti v možganih ni bilo videti. Tedaj možgani »niso bili zainteresirani za naloge«. Delgado in njegovi kolegi so pozneje zapisali, da je bila »aktivnost v kavdatnem jedru le takrat, ko so udeleženci smeli ugibati sami. Pričakovanje lastnega izbiranja je bilo povezano s povečano aktivnostjo v kortikostriatalnih predelih, zlasti v ventralnem striatumu, ki je vključen v emocionalne in motivacijske procese.«

Po koncu eksperimenta je Delgado udeležence povprašal o vtisih. Povedali so mu, da so imeli veliko raje tisti del, ko so ugibali sami, tedaj pa jih je tudi zanimalo, ali so zadeli ali zgrešili. Ko pa je namesto njih izbiral računalnik, so se dolgočasili in komaj čakali, da bo konec.

Delgadu se to ni zdelo smiselno. Verjetnost zadetka je bila popolnoma enaka, ne glede na to, kdo izbira. Dovoliti udeležencu, da se sam odloča, ne bi smelo vplivati na njegovo izkušnjo igranja, saj to ni vplivalo na izid ugibanja. Po njegovem predvidevanju bi nevrolške reakcije *morale* biti enake. Pa vendar je bila igra sprejeta drugače, kadar so poskusne osebe izbirale same. Namesto nadležnega opravka je eksperiment postal izziv. Udeleženci so bili bolj motivirani za igro, kadar so verjeli, da imajo nadzor.¹¹

III.

V zadnjih desetletjih se je gospodarstvo spremenilo. Namesto velikih podjetij, ki so zagotavljala doživljenjske službe, je med

aktivno dobo zaposlenih vse več kariernih sprememb in vse več je samostojnih podjetnikov. Zato je razumevanje motiviranosti postajalo vse pomembnejše. Leta 1980 je imelo 90 odstotkov ameriške delovne sile nad seboj šefa.¹² Danes že tretjina Američanov deluje v eni od samostojnih oblik – kot podpodobniki, svobodnjaki, samostojni podjetniki, honorarni ali začasni delavci.¹³ V tej novi ekonomiji so uspešni tisti, ki se znajo dobro odločati, kako bodo razporedili svoj čas in energijo.¹⁴ Sami si morajo postavljati cilje, določati prioritete in se odločati o projektih, ki se jih bodo lotili. Raziskave kažejo, da ljudje, ki se znajo motivirati, zaslužijo več od vrstnikov, so bolj srečni in zadovoljni s svojimi družinami, delom in življenjem nasploh.

Knjige za samopomoč in priročniki za vodenje ljudi praviloma opisujejo samomotiviranje kot statično značilnost posameznika ali pa kot izid nevrološkega izračuna, v katerem podzavestno vzporejamo vloženi napor in obljubljeni nagrado. Zdaj pa znanstveniki spoznavajo, da ni tako preprosto. Motiviranost je bolj podobna pridobljeni veščini, podobni branju ali pisanju, ki se je mogoče naučiti in jo negovati. Znanstveniki ugotavljajo, da postajamo vse boljši pri samomotiviranju, če vadimo na ustrezen način. Trik je v tem, pravijo, da je pogoj za motiviranost to, da verjamemo, da imamo vpliv na svojo okolico in na svoja dejanja. Da se lahko motiviramo, moramo imeti občutek nadzora.

»Potreba po nadzoru je biološki imperativ,« je leta 2010 napisala skupina psihologov z univerze Columbia v reviji *Trends in Cognitive Sciences*.¹⁵ Če ljudje verjamejo, da imajo nadzor nad svojim početjem, delajo bolj prizadevno. Na splošno so bolj samozavestni in lažje premagujejo ovire.¹⁶ Ljudje, ki verjamejo, da obvladujejo svoje življenje, pogosto živijo dlje od vrstnikov.¹⁷ Nagon po nadzorovanju lastnega življenja je tako močno vsajen v naše možgane, da tudi dojenčki, potem ko se naučijo

sami prehranjevati, odklanjajo poskuse odraslih, da bi jim pri tem pomagali (in jim odvzeli nadzor), četudi bi z zunanjo pomočjo dobili več hrane v usta.¹⁸

Eden od dokazov, da imamo nadzor nad seboj, je odločanje. »Vsaka odločitev – ne glede, kako pomembna je – okrepi percepcijo nadzora in lastnih zmogljivosti,« so zapisali znanstveniki z univerze Columbia. Čeprav odločanje posamezniku ne prinese nobene koristi, ljudje vseeno želijo svobodo, da se odločajo.¹⁹ »Tako živali kot ljudje imajo raje izbiro kot nezmožnost izbiranja, četudi to ne prinese dodatne nagrade,« je Delgado leta 2011 omenil v članku²⁰ v reviji *Psychological Science*.

Na podlagi takih izsledkov se je izoblikovala teorija o motivaciji. Prvi korak pri ustvarjanju delovnega zagona je omogočiti ljudem občutek avtonomije in odločanja o sebi.²¹ V eksperimentih se je pokazalo, da so ljudje bolj motivirani za reševanje težkih nalog, če so te predstavljene kot odločitve in ne kot ukazi od zunaj. To je eden od razlogov, zakaj je na obrazcih za naročilo storitev kableske televizije toliko vprašanj. Če vas vprašajo, ali imate raje papirnati ali elektronski račun in ali imate raje paket »ultra« od paketa »platina«, ali program HBO namesto programa Showtime, boste bolj motivirani, da konec vsakega meseca pravočasno plačate njihov račun. Če imamo občutek, da imamo stvari v rokah, smo bolj kooperativni.

»Ko se po polževo premikamo na avtocesti v prometni konici po koncu delovnega dne, nas nekaj žene, da avtocesto zapustimo na prvem izvozu, čeprav sami pri sebi slutimo, da bomo v tem primeru doma še kasneje,« je rekel Delgado. »Takrat naše možgane vznemirja možnost prevzema nadzora. Doma ne bomo nič hitreje, se bomo pa zato bolje počutili zaradi občutka, da imamo položaj pod nadzorom.«

To je koristen nauk za vsakogar, ki želi motivirati sebe ali koga drugega, ker nam sugerira preprosto metodo za spodbujanje volje po dejanjih: poiščimo neko izbiro, ki nam bo dala

občutek nadzora. Če se z muko lotevate odgovarjanja na elektronsko pošto, se odločite, da začnete nekje na sredi seznama neprebranih sporočil. Če ste na začetku pisanja nekega zoprnega besedila, najprej napišite sklep, izdelajte grafične elemente ali pa nekaj od tistega, kar se vam zdi najbolj zanimivo. Če zbirate motivacijo za konfrontacijo z neprijetnim sodelavcem, izbirajte, kje sklicati sestanek. Pred naslednjim prodajnim klicem se odločite, katero vprašanje boste najprej zastavili.

Motiviranost nastaja z opravljanjem izbir, ki nam samim pokažejo, da imamo nadzor nad položajem. Kaj konkretno bomo izbrali, je precej manj pomembno, kajti občutek pri odločanju je tisto, kar nas žene naprej. Zato so bili Delgadovi testiranci voljni igranja v nedogled, kadar so imeli občutek, da nadzorujejo potek igre.

Vse to pa ne pomeni, da se je vedno lahko motivirati. Marsikdaj samo izvajanje odločitev ni dovolj in takrat za resnično samomotivacijo potrebujemo nekaj več.

IV.

Eric Quintanilla se je podpisal na obrazec, s katerim je dokončno postal pripadnik ameriških marincev. Kadrovik se je z njim rokoval, ga pogledal v oči in mu dejal, da se je pravilno odločil.

»To je bila moja edina želja, gospod,« je odgovoril Quintanilla. Hotel je, da bi njegove besede zvenele odločno in samozavestno, toda glas se mu je nekoliko zatresel in njegova desnica je bila tako oznojena, da sta si potem oba obrisala roki ob hlače.

Quintanilla je bil star triindvajset let. Pred petimi leti je končal srednjo šolo v mestecu južno od Chicaga. Razmišljal je o študiju na kolidžu, vendar ni vedel, kaj bi sploh rad študiral in kaj bi rad počel za tem – pravzaprav je bil neodločen glede marsičesa. In tako se je vpisal v višjo šolo v domačem kraju ter jo uspešno končal. Upal je, da mu bo višješolska diploma