



MAI
INTELIGENT

DE LA AUTORUL CĂRȚII
PUTEREA OBIȘNUINȚEI

MAI
REPEDE

BESTSELLER
NEW YORK TIMES

MAI
BINE

AFLĂ CUM SĂ DEVII
MAI **EFICIENT**
ACASĂ ȘI LA BIROU

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
MONICA LUNGU

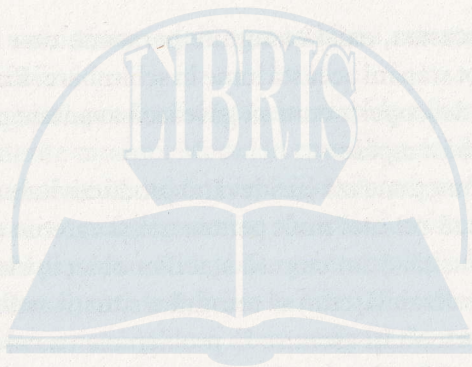
CHARLES DUHIGG





Cuprins

Introducere	9
1. Motivația	17
REINVENTAREA INSTRUCȚIEI MILITARE, REVOLTE LA CASA DE BĂTRÂNI ȘI LOCUSUL DE CONTROL	
2. Echipele	53
SIGURANȚA PSIHOLOGICĂ LA GOOGLE ȘI SATURDAY NIGHT LIVE	
3. Concentrarea	95
GÂNDIREA DE TIP TUNEL, ZBORUL AIR FRANCE 447 ȘI MODELELE MENTALE	
4. Stabilirea obiectivelor	135
OBIECTIVE SMART, OBIECTIVE PE TERMEN LUNG ȘI RĂZBOIUL DE YOM KIPPUR	
5. Coordonarea celorlalți	173
REZOLVAREA UNUI CAZ DE RĂPIRE CU STRATEGIA AGILE ȘI O CULTURĂ A ÎNCREDERII	
6. Luarea deciziilor	211
ANTICIPAREA VIITORULUI (ȘI CĂȘTIGUL LA POKER) CU PSIHOLOGIA BAYESIANĂ	
7. Inovația	253
CUM AU SALVAT FILMUL FROZEN BROKERII DE IDEI ȘI DISPERAREA CREATIVĂ	
8. Asimilarea informației	291
TRANSFORMAREA INFORMAȚIEI ÎN CUNOȘTINȚE, ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL DE STAT DIN CINCINNATI	
Anexe. Un ghid de utilizare a acestor idei	325
Mulțumiri	345
Notă privind sursele	349
Note	351



1

Motivația

REINVENTAREA INSTRUCȚIEI MILITARE, REVOLTE LA CASA DE BĂTRÂNI
ȘI LOCUSUL DE CONTROL

Excursia, un tur de 29 de zile al Americii de Sud, trebuia să fie o sărbătorire pentru Robert, care tocmai împlinise 60 de ani, și pentru soția sa, Viola, purtându-i mai întâi prin Brazilia, apoi dincolo de Anzi, prin Bolivia și Peru. Călătoria lor includea tururi la ruinele incașe, o excursie cu barca pe lacul Titicaca, târguri tradiționale de artizanat și un curs scurt de ornitologie.

Atât de multă relaxare e cam periculoasă, glumea Robert cu prietenii săi înainte de a pleca. Anticipase deja averea pe care avea să o cheltuiască pe telefoanele date secretarei sale. În ultima jumătate de secol, Robert Philippe a ajuns de la o mică benzinărie la un imperiu de piese auto în zona rurală a statului Louisiana și s-a transformat într-un mogul prin multă muncă, charismă și curaj. Pe lângă afacerea cu piese auto, deținea, de asemenea, o companie de produse chimice, o fabrică de hârtie, mai multe terenuri și o firmă de imobiliare. Și iată-l acum, la începutul celui de-al șaptelea deceniu de viață, când soția sa îl convinsese să-și petreacă o lună de vacanță colindând prin mai multe țări, o lună în care era sigur că avea să-i fie foarte greu să găsească un televizor care să difuzeze meciul de fotbal american dintre LSU și Ole Miss.*

Lui Robert îi plăcea să spună că nu există vreun drum noroios sau vreo alee dosnică de-a lungul coastei golfului pe

* Echipele de fotbal ale Universității de Stat Louisiana și Universității din Mississippi (n.r.).

care să nu fi condus măcar o dată pentru a-și dezvolta afacerea. Pe măsură ce firma lui, Philippe Incorporated, a crescut, Robert a devenit faimos pentru felul în care aducea oamenii de afaceri din orașe mari ca New Orleans și Atlanta în baruri dărăpănate, de unde nu plecau până când nu rămâneau doar oasele de la friptură și sticlele goale. Apoi, în timp ce toată lumea se lupta cu mahmureala dureroasă din dimineața următoare, Robert îi convingea să semneze tranzacții în valoare de milioane. Barmanii știau întotdeauna că lui trebuiau să-i pună în pahar apă minerală și invitaților importanți să le servească, în schimb, cocktailuri. Robert nu se atinsese de băutură de ani buni.

Era membru al Cavalerilor lui Columb și al Camerei de Comerț, președinte al Asociației Angroșiștilor din Louisiana și al Comisiei Greater Baton Rouge Port, președintele băncii locale, precum și un donator loial pentru partidul politic care era mai predispus să aprobe inițiativele sale de afaceri din acel moment. „Nu ai întâlnit niciodată un om care să își iubească atât de mult munca”, mi-a spus fiica sa Roxanne.

Robert și Viola așteptau cu nerăbdare această călătorie în America de Sud. Dar când avionul a aterizat în La Paz, la jumătatea circuitului de o lună, Robert a început să se comporte ciudat. Se clătina prin aeroport și a fost nevoit să se așeze să-și tragă răsuflarea în timp ce aștepta bagajele. Când un grup de copii s-a apropiat de el ca să-i ceară câțiva bănuți, acesta le-a aruncat monede pe jos și a început să râdă. În autobuzul care îi ducea către hotel, Robert a început un monolog puternic și incoerent despre diferitele țări pe care le-a vizitat și despre cât de atrăgătoare păreau femeile localnice. Poate că de vină era altitudinea. La 4 000 de metri deasupra nivelului mării, La Paz este unul dintre cele mai înalte orașe din lume.

De îndată ce au despachetat bagajele, Viola l-a îndemnat pe Robert să se culce. Nu a fost interesat. El dorea să iasă în oraș.

În următoarea oră, s-a plimbat prin oraș cumpărând mărunțișuri, izbucnind furios când localnicii nu înțelegeau limba engleză. În cele din urmă, a fost de acord să se întoarcă la hotel și a adormit, dar s-a trezit în mod repetat în timpul nopții pentru a vomita. În dimineața următoare a spus că se simte slăbit, dar s-a înfuriat când Viola i-a sugerat să se odihnească. Și-a petrecut a treia zi în pat. A patra zi, Viola a decis că situația ajunsese prea departe și a întrerupt vacanța.

S-au întors acasă în Louisiana și starea lui Robert părea că se îmbunătățește. Dezorientarea lui dispăruse și nu mai spunea lucruri ciudate. Cu toate acestea, soția sa și copiii erau încă îngrijorați. Robert era letargic și refuza să iasă din casă dacă nu era îndemnat. Viola se aștepta ca, la întoarcerea lor, Robert să fie nerăbdător să ajungă la birou, dar după patru zile nici măcar nu vorbise cu secretara. Atunci când Viola i-a amintit că sezonul de vânatoare se apropia și că trebuia să-și reinnoiască permisul, Robert i-a spus că se gândea să nu mai participe în acel an. Ea a sunat la doctor și, în scurt timp, au pornit către Clinica Ochsner din New Orleans¹.

Șeful secției de neurologie, dr. Richard Strub, i-a făcut lui Robert o serie de analize. Parametrii vitali erau normali. Analizele de sânge nu arătau nimic neobișnuit. Niciun semn de infecție, diabet, infarct sau accident cerebral. Robert a demonstrat că înțelegea informațiile din ziarul din acea zi și și-a putut aminti în mod clar copilăria lui. A putut relata o scurtă poveste. Bateria de teste cognitive Wechsler (WAIS-R) a măsurat un coeficient de inteligență normală.

— Îmi poți descrie afacerea ta? l-a întrebat dr. Strub.

Robert i-a explicat modul în care și-a structurat afacerea și i-a dat detalii privind câteva contracte pe care le câștigase de curând.

— Soția ta spune că te porți diferit, i-a spus dr. Strub.

— Da, a răspuns Robert. Se pare că nu mai sunt atât de dornic să mă trezesc și să mă apuc de treabă cum eram înainte.

— Nu părea să-l deranjeze, mi-a spus mai târziu dr. Strub. Mi-a povestit despre modificarea personalității sale ca și cum ar fi vorbit despre starea vremii.

Exceptând apatia bruscă, dr. Strub nu a putut găsi semne de boală sau de accident cerebral. I-a sugerat Violetei să aștepte câteva săptămâni pentru a vedea dacă starea de spirit a lui Robert avea să se îmbunătățească. Cu toate acestea, când au revenit după o lună, nu era nicio schimbare. Robert nu a fost interesat să-și vadă vechii prieteni, spunea soția lui. Nu a mai citit deloc. Înainte era extrem de enervant să te uiți la televizor cu el, pentru că schimba mereu canalul, căutând o emisiune mai interesantă. Acum, doar se uita la ecran indiferent ce apărea pe el. În cele din urmă, îl convinsese să meargă la birou, dar secretara lui povestise că petrecuse ore în șir la birou uitându-se în gol.

— Ești nefericit sau deprimat? l-a întrebat dr. Strub.

— Nu, i-a spus Robert. Mă simt bine.

— Poți să îmi spui cum ai petrecut ziua de ieri?

Robert a descris-o ca fiind o zi în care s-a uitat la televizor.

— Știi, soția mi-a spus că angajații tăi sunt îngrijorați, pentru că nu te mai văd așa des la birou, i-a spus dr. Strub.

— Cred că acum sunt mai interesat de alte lucruri, i-a răspuns Robert.

— Care ar fi acelea?

— Oh, nu știi, a spus Robert, apoi a devenit tăcut și a început să se uite pe pereți.

Dr. Strub i-a prescris diverse medicamente pentru dereglări hormonale și tulburări de atenție, dar niciunul nu părea să schimbe ceva. Oamenii care suferă de depresie spun că sunt nefericiți și își exprimă lipsa de speranță. Robert însă spunea

că este mulțumit de viață. El a admis că schimbarea sa de personalitate era ciudată, dar nu îl deranja.

Dr. Strub i-a făcut un RMN, ceea ce i-a permis să colecteze imagini din interiorul creierului lui Robert. Adânc în interiorul craniului său, în apropiere de centru, a văzut o mică umbră, semn că spargerea vaselor a făcut ca o cantitate mică de sânge să se strângă temporar într-o parte a creierului cunoscută sub numele de corpul striat. În cazuri rare, astfel de accidente pot provoca leziuni ale creierului sau modificări bruște de dispoziție. Dar, cu excepția lipsei de concentrare, au existat puține semne în comportamentul lui Robert care să sugereze că ar suferi de vreo anumită afecțiune neurologică.

Un an mai târziu, dr. Strub a prezentat un articol în *Archives of Neurology*.² „Schimbarea de comportament [a lui Robert] a fost caracterizată prin apatie și lipsă de motivație”, a scris el. „A renunțat la hobby-urile sale și nu reușește să ia decizii în timp util privind activitatea sa. El știe ce acțiuni sunt necesare în afacerea sa, dar le amână și ignoră multe detalii. Depresia nu este prezentă.” Cauza acestei pasivități, sugerează dr. Strub, a fost o afectare ușoară a creierului său, care ar fi putut fi declanșată de altitudinea din Bolivia. Chiar și acest aspect este nesigur. „Există posibilitatea ca hemoragiile să fie pur întâmplătoare și altitudinea mare să nu joace niciun rol fiziologic.”

A fost un caz interesant, dar, în cele din urmă, neconcludent, scria dr. Strub.

◇ ◇ ◇

Pe parcursul următoarelor două decenii au apărut alte câteva studii în revistele medicale. A fost cazul unui profesor în vârstă de 60 de ani, care a cunoscut o rapidă „scădere a interesului”. Fusese un expert în domeniul său, cu o aprigă etică a

muncii. Apoi, într-o zi, s-a oprit pur și simplu. „Îmi lipsesc spiritul, energia”, i-a spus medicului său. „Nu am niciun chef. Trebuie să mă forțez să mă trezesc dimineața.”³

A fost și cazul unei o fete de nouăsprezece ani care a fost inconștientă pentru scurt timp după o scurgere de monoxid de carbon și apoi a părut că-și pierde motivația pentru activitățile fundamentale. Dacă nu era forțată de împrejurări să se miște, ar fi stat așezată într-o singură poziție toată ziua. Tatăl ei și-a dat seama că nu putea fi lăsată singură, după cum relata un neurolog, atunci când „a fost găsită de către părinții ei pe plajă cu o insolatie gravă, în exact același loc unde se întinsese cu câteva ore mai devreme, sub o umbrelă: inerția puternică a împiedicat-o să își schimbe poziția odată cu umbra, care se deplasa în timp ce soarele își schimba poziția pe cer”.

Alt caz este al unui ofițer de poliție pensionat care a început să se trezească „dimineața târziu, nu se spăla decât dacă trebuia neapărat, dar se conforma cu blândețe când îi cerea soția lui. Apoi se așeza în fotoliul său din care nu se mai ridica”. Într-un alt caz era vorba despre un bărbat de vârstă mijlocie care fusese înțepat de o viespe și, nu după mult timp, și-a pierdut dorința de a mai interacționa cu soția, copiii și partenerii de afaceri.

La sfârșitul anilor 1980, un neurolog francez din Marsilia, pe nume Michel Habib, a auzit despre câteva dintre aceste cazuri, a devenit intrigat și a început să caute în arhive și în reviste povești similare. Studiile pe care le-a găsit au fost rare, dar prezentau aspecte constante: o rudă aduce pacientul pentru un consult, plângându-se de o schimbare bruscă în comportament și de pasivitate. Medicii nu găseau nimic în neregulă din punct de vedere medical. Pacienții aveau scoruri normale la testele pentru depistarea unor boli mintale. Aveau un coeficient de inteligență de la moderat la ridicat și păreau sănătoși

din punct de vedere fizic. Niciunul dintre ei nu a spus că s-ar simți deprimat și niciunul nu s-a plâns de apatie în care trăia.

Habib a început să ia legătura cu medicii care i-au tratat pe acești pacienți și i-a rugat să adune toate RMN-urile. A descoperit atunci un alt element comun: toți indivizii apatici aveau mici spărturi, ca niște înțepături, ale vaselor de sânge din corpul striat, în același loc în care Robert avea o mică umbră în interiorul creierului.

Corpul striat este un fel de dispecerat central pentru creier, retransmițând comenzile venite din zone cum ar fi cortexul prefrontal, acolo unde sunt luate deciziile, către o parte mai veche a neurologiei noastre, ganglionii bazali, unde apar mișcările și emoțiile.⁴ Neurologii cred că acest corp striat ajută la traducerea deciziilor în acțiuni și joacă un rol important în reglarea dispoziției.⁵ Leziunile provocate de spargerea vaselor din interiorul corpului striat al pacienților apatici au fost mici – prea mici pentru a explica modificările de comportament, afirmă o parte dintre colegii lui Habib. Cu toate acestea, în afară de aceste înțepături, Habib nu a putut găsi nimic altceva care să explice de ce respectivilor pacienți le-a dispărut motivația.⁶

Neurologii sunt interesați de mai mult timp de leziunile corpului striat⁷, pentru că acesta este asociat cu boala Parkinson. Dar, în timp ce Parkinson cauzează adesea mișcări involuntare tremurătoare, pierderea controlului fizic și depresie, pacienții studiați de Habib păreau să-și piardă doar impulsul de acțiune. „Persoanele care suferă de Parkinson au dificultăți în a iniția o mișcare”, mi-a spus Habib. „Dar pacienții apatici nu aveau nicio problemă cu mișcarea. Pur și simplu, nu aveau nicio dorință să se miște.” Fata de nouăsprezece ani care nu putea fi lăsată singură pe plajă, de exemplu, era capabilă să-și facă curățenie în cameră, să spele vasele sau rufe și să respecte instrucțiunile pe care mama ei i le dădea. Cu toate acestea,