

БЕСТСЕЛЕР THE NEW YORK TIMES

Чарлз Дахігг — відомий журналіст, випускник Гарвардської школи бізнесу та Єльського коледжу, лауреат Пулітцерівської премії, Премії Національної академії наук США. Його світовий бестселер «Сила звички» понад 60 тижнів перебував у топі *The New York Times* та розійшовся накладом 1,5 мільйона примірників 30 мовами. «Кмітливіші, швидші, кращі» — його друга книга, і вже за три тижні після виходу друком у березні 2016 року вона досягла перших місць серед бестселерів *The New York Times*.

Чому деякі люди за однакових умов досягають більшого, ніж інші, — і щодня, і у великій перспективі? Чарлз Дахігг знайшов відповідь на це запитання, сформулювавши вісім основних ідей, що дозволяють якнайкраще використати наші енергію, інтелект і час, аби досягти максимального результату, доклавши мінімум зусиль. Команда найуспішнішого діснеївського мультфільму, який ледь не став найбільшим провалом, фахівці *Google*, що шукали секрети ефективності команд, пілоти, які садили літак після того, як майже втратили над ним контроль, чи гравці в покер, єдине рішення яких вело до абсолютної перемоги або ж програшу... Їхній вибір, ким вони себе бачили, які цілі ставили, у що вірили і яку команду підбирали — ось що перетворило звичайну зайнятість на продуктивність.

Принадливо написано, ґрунтовно викладено, спонукає до роздумів — цю книжку варто прочитати!

>> *Associated Press*

Книжка охоплює безліч тем із докладними описами й глибоким аналізом, а також у ній представлений широкий спектр тематичних досліджень... із висновками, які стосуються кожного.

>> *The Wall Street Journal*

Книжка Дахігга не лише навчить вас продуктивності, а й дозволить заощадити час, не марнуючи його на читання інших книжок аналогічної тематики, бо всі підказки вже зібрані для вас у «Кмітливіші, швидші, кращі».

>> *Bloomberg Businessweek*

Чарлз Дахігг — майстер лайфхаку!

>> *GQ*

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-2280-9



9 786171 222809

ЧАРЛЗ ДАХІГГ • КМІТЛИВІШІ • ШВИДШІ • КРАЩІ

БЕСТСЕЛЕР THE NEW YORK TIMES

КМІТЛИВІШІ ШВИДШІ КРАЩІ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

PSYCHOLOGY MUST READ

КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

NEW YORK TIMES BESTSELLER

SMARTER FASTER BETTER



CHARLES DUHIGG

Random House
New York

КМІТЛИВІШІ ШВИДШІ КРАЩІ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

ХАРКІВ 2017  **КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ**

УДК 159.9
ББК 88.37
Д21

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Duhigg C. Smarter faster better : the secrets of productivity in life and
business / Charles Duhigg. — New York : Random House, 2016. — 400 p.

Переклад з англійської *Леся Герасимчука*

Дизайнер обкладинки *Олександр Кізуб*

Популярне видання

ДАХІТ Чарлз

**Кмітливіші, швидші, кращі.
Секрети продуктивності в житті та бізнесі**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Координатор проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*
Редактор *К. В. Озерова*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Г. С. Тетельман*

Підписано до друку 13.12.2016. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Georgia». Ум. друк. арк. 27.
Наклад 10 000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика “Глобус”»
61012, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-2280-9 (укр.)
ISBN 978-0-8129-9339-4 (англ.)

© Charles Duhigg, 2016
© Nemigo Ltd, видання українською
мовою, 2017
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і художнє
оформлення, 2017

*Присвячую Гаррі, Оліверу,
Доріс і Джону,
Енді
та передусім Ліз*

ЗМІСТ

Вступ..... 8

1. МОТИВАЦІЯ

Нове уявлення про навчальний центр
для новобранців, бунт у приватних лікарнях
для старих та інвалідів і локус контролю14

2. КОМАНДИ

Психологічна безпека в «Гуглі» та телешоу
«Суботнього вечора у прямому ефірі» 47

3. ЗОСЕРЕДЖЕННЯ

Когнітивне тунелювання,
рейс компанії «Ейр Франс» № 447
та енергетика ментальних моделей 86

4. ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ

Розумна мета, амбітна мета й Війна Судного дня122

5. КЕРУВАННЯ ЛЮДЬМИ Й ПРОЦЕСАМИ

Розв'язання проблеми кіднепінгу
за допомогою мислення на засадах ощадливості
та вчасності й культура довіри.....156

6. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Прогнозування майбутнього (і вигреш у покер)
за допомогою психології, що спирається
на Бассову ймовірність193

7. НОВАТОРСТВО

Як брокери ідей та творче безумство врятували
діснеївський мультфільм «Крижане серце» 234

8. ЗАСВОЄННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Перетворення інформації на знання
у середніх школах у Цинциннаті271

ДОДАТОК

Порадник читачеві: як використовувати ці ідеї 303

Слова подяки..... 322

Нотатки про джерела..... 325

Примітки 326

ВСТУП

Моє знайомство з наукою про продуктивність почалося влітку 2011 року, коли я звернувся до друга свого друга за послугою.

У той час я завершував книжку з питань неврології та психології формування звичок. То були останні, несамовиті стадії написання — злива телефонних дзвінків, панічні переписування, редагування в останню мить; мене переслідувало відчуття, ніби я порушую всі терміни. Дружина, яка працювала повний робочий тиждень, щойно народила нашу другу дитину. Я працював у «Нью-Йорк Таймс» слідчим репортером і удень полював на сюжети, а уночі переписував сторінки книжки. Моє життя складалося з одноманіття переліків того, що слід зробити, імейлів, які потребували негайної відповіді, квапливих зустрічей і належних вибачень за запізнення.

Посеред цього гамору й метушні, під текстом запиту його думки в справі публікації я надіслав коротенького листа улюбленому авторові, другові мого колеги в «Таймсі». Його звали Атул Гаванде, й він здавався взірцем успішності. Сорочкашестирічний Атул був штатним автором престижного часопису і відомим хірургом в одному з найкращих шпиталів у країні. Він був доцентом у Гарварді, радником ВООЗу і засновником НГО*, яка надсилала хірургічне обладнання до тих країв, де цього потребували. Гаванде — автор трьох бестселерів, одружений, має трьох дітей. Дві тисячі шостого року він одержав стипендію Мак-Артура і відразу віддав на добротинність значну її частину — 500 тис. доларів.

Є люди, котрі вдають, ніби дуже продуктивно працюють, резюме яких справляє враження, доки ви не зрозумієте, що

* НГО — неурядова громадська організація. (Тут і далі прим. перекл., якщо не зазначено інше.)

увесь свій хист вони вкладають у саморекламу. А є такі, як Гаванде, котрі все роблять кардинально інакше. Його статті розумні й глибокі; з будь-якого погляду, він обдарований хірург, який переймається своїми пацієнтами, і люблячий батько. У телеінтерв'ю він зазвичай невимушений і вдумливий. Його досягнення в медицині, письменстві та охороні здоров'я важливі й реальні.

В імейлі я питався, чи не приділить він мені час для бесіди. Хотілося довідатись, як він досягає такої продуктивності. Власне, у чому його секрет? І якщо я про це дізнаюсь, то чи вдасться мені змінити моє життя?

Звичайно, «продуктивність» у різних ситуаціях означає різне. Одна людина вважає свій день вдалим, якщо вранці протягом години виконає фізичні вправи, перш ніж відвезти дітей до школи. Інша — якщо протягом цієї ж години до роботи в офісі встигне відповісти на імейли та поспілкуватися з кількома клієнтами. Дослідник або митець може вважати продуктивним відкидання невдалих експериментів або полотен, бо сподівається, що кожна помилка наближає його до відкриття, а для інженера мірою продуктивності є прискорення складальної лінії. Продуктивний вікенд може містити прогулянку в парку з дітьми, а продуктивний будень — доправлення дітей до ясел, аби встигнути чимшвидше до офісу.

Одним словом, продуктивністю ми називаємо намагання якнайкраще використати нашу енергію, інтелект і час, аби досягти максимального результату за найменших зусиль. У цьому процесі ми навчаємось робити потрібне з найменшим напруженням і витратами праці. Йдеться про те, щоб виконати певний обсяг роботи, не жертвуючи дорогими для нас речами.

За цим визначенням Атул Гаванде все правильно розраховував.

За кілька днів він відповів на мій імейл висловленням шкодування: «Шкода, що не можу вам допомогти, — писав він, — але в мене невикрут з іншими моїми зобов'язаннями». Отож, навіть у нього були свої межі. «Сподіваюсь на ваше розуміння».

Згодом на тому ж тижні я розповів про цей обмін листами нашому спільному другові. Я застеріг, що не почуваюся ображеним, — навпаки, я дивувався вмінню Гаванде зосереджуватися. Я собі уявляв, буцімто дні його заповнені лікуванням пацієнтів, навчанням студентів-медиків, написанням статей, наданням порад ВООЗу.

Мій друг відповів мені, що я помиляюсь. Насправді все не так. Гаванде був особливо зайнятий на тому тижні, бо купив для себе і дітей квитки на рок-концерт. А потім мав їхати на кілька днів з дружиною на відпочинок.

Тобто Гаванде попросив нашого спільного друга, аби той запропонував мені надіслати йому імейл пізніше того ж місяця, коли в його розкладі з'явиться більше часу для бесіди.

Тоді я збагнув дві речі.

По-перше, я щось робив відверто не те, бо вже протягом дев'ятих місяців не мав вихідного; власне, мене непокоїло те, що, якби мої діти мали вибір, хто їм потрібніший — тато чи бекіситер, вони віддали б перевагу бекіситеру.

По-друге, що важливіше, існували люди, котрі знали, як збільшувати свою продуктивність. І я мав переконати їх поділитися зі мною своїми секретами.

Ця книжка є результатом мого дослідження продуктивності й мого бажання зрозуміти, чому певним людям і фірмам вдається бути набагато більш продуктивними за решту.

Після моєї зустрічі з Гаванде чотири роки тому я звертався до неврологів, бізнесменів, посадовців, психологів та інших фахівців з продуктивності. Я розмовляв з кінорежисерами, які працювали над діснеївським мультфільмом «Крижане серце», і довідався, як їм удалося створити одну з найуспішніших стрічок в історії в неймовірно стислі терміни, ледве уникнувши лиха: вони плекали певну творчу напругу в своїх лавах. Я бесідував зі спеціалістами з даних у «Гуглі» й сценаристами, які брали участь у перших сезонах телешоу «Суботнього вечора у прямому ефірі», і вони сказали мені, що обидві організації завдячують своєю успішністю виконанню схожої низки неписаних правил щодо взаємної підтримки і трактування ризиків. Я інтерв'ював агентів ФБР, які розкрили справу про кіднепінг завдяки гнучкому керівництву й культурі, запровадженій на старому автомобілебудівному заводі у Фримонті в Каліфорнії. Я ходив залами середніх шкіл у Цинциннаті й бачив, як ініціатива в галузі покращення освіти змінювала життя учнів — парадокс, — ускладнюючи сприйняття інформації.

Під час розмов з людьми — покеристами, авіапілотами, генералами, керівниками, когнітологами — почало вимальовуватись розуміння сутності справи. Я зауважив, що люди постійно оперували одними й тими самими поняттями, і виснував, що існує невеличка кількість стрижневих ідей, що дозволяє людям і фірмам робити набагато більше.

Отож, ця книжка вивчає вісім ідей, що найбільше сприяють зростанню продуктивності. Наприклад, в одному розділі розглядається те, як відчуття контролю породжує мотивацію і як військовики перетворюють юрму підлітків на морпіхів, навчаючи їх робити вибір, що «націлений на дію». У іншому розділі обмірковується, чому саме ми зосереджуємось, конструюючи ментальні моделі, і як одна група пілотів розповідала собі історії, що врятували життя 440 пасажирів.

У розділах книжки пропонується правильний шлях визначення мети, що містить в собі й великі амбіції, і вузькі цілі, а також розповідається, чому керівники Ізраїлю так захопилися хибними надіями напередодні Війни Судного дня. Розглядається важливість прийняття рішень на підставі розгляду майбутнього як множини можливостей, а не на підставі вашої надії на те, що станеться; а також те, як жінка використала цю методичку, щоб перемогти в національному чемпіонаті з гри в покер. Розділи розповідають, як певні компанії із Силіконової долини стали велетнями, виробивши «культуру вибору», яка підтримувала працівників навіть тоді, коли належний вибір важко було зробити.

Об'єднання цих вісьмох ідей — потужна наріжна засада: продуктивність, далекі, не означає збільшення кількості праці й поту. Це не просто наслідок довшого сидіння за столом чи більших жертв.

Радше йдеться про певний вибір, зроблений у певний спосіб. Спосіб сприймання самих себе і формування щоденних рішень; історії, які ми собі розповідаємо, й прості цілі, які ми ігноруємо; відчуття спільності, яке ми витворюємо серед членів команди; культурний креатин, що його ми творимо як лідери. Це те, що відрізняє звичайну зайнятість від справжньої продуктивності.

Нині ми живемо у світі, у якому будь-коли можемо спілкуватися зі співробітниками, отримувати доступ до важливих документів через смартфон, за кілька секунд здобувати будь-яку інформацію і одержувати будь-який продукт з доставкою до нашого порогу протягом доби. Фірми можуть проектувати гаджети в Каліфорнії, збирати замовлення від клієнтів у Барселоні, пересилати креслення імейлом до Шеньчженя й відстежувати поставки від будь-якої точки на планеті. Батьки можуть автоматично синхронізувати сімейний розклад, сплачувати рахунки в онлайні, лежачи в ліжку,

блокувати телефони дітлахів через хвилину після настання «комендантської години». Ми живемо під час економічної й соціальної революції, що у багатьох вимірах настільки ж глибока, як аграрна й індустріальна революції в попередні епохи.

Поступ у комунікації й технології має спрощувати наше життя. Натомість він часто-густо додає нам роботи й стресу.

Частково це через те, що ми приділяли увагу хибним новаціям. Ми зосереджувались на інструментах продуктивності — гаджетах, ужиткових програмах і складних файлових системах для відстеження переліку необхідних справ, — а не на уроках, які нам ці технології дають.

Однак є люди, які знайшли спосіб опанувати змінний світ. Є фірми, які зрозуміли, як скористатися цими швидкими змінами.

Тепер ми знаємо, як реалізується продуктивність. Ми знаємо, який вибір оптимальний і швидше веде до успіху. Ми знаємо, як визначити мету, щоб зробити свіже рішення досяжним; як переформатувати ситуацію, аби не наштовхуватись на проблеми, а бачити приховані можливості; як піти назустріч новим креативним зв'язкам; як швидше навчитися уповільнити плин інформації, що обминає нас.

Ця книжка про те, як розпізнати вибір, що стимулює справжню продуктивність. Це путівник по науці, техніці й можливостях, що змінили життя. Є люди, які навчилися бути успішними з меншими зусиллями. Є фірми, які створюють дивовижні речі при менших витратах. Є лідери, які змінюють людей довкола себе.

Ця книжка про те, як кожную справу робити кмітливіше, швидше й краще.

1

МОТИВАЦІЯ

Нове уявлення про навчальний центр для новобранців, бунт у приватних лікарнях для старих та інвалідів і локус контролю

I

Поїздка планувалась як свято: Роберт, якому щойно виповнилося 60 років, і його дружина Віола мали протягом 29 днів подорожувати Південною Америкою — спочатку до Бразилії, а потім через Анди до Болівії й Перу. Програма передбачала відвідини руїн інків, прогулянку на катері озером Тітікака, похід на ринок ремісничих виробів і спостереження за птахами в природному середовищі.

Перед від'їздом Роберт жартував з друзями, що стільки відпочивати некорисно. Він уже передчував, скільки доведеться заплатити за дзвінки до секретаря. За минулі півсторіччя Роберт Філіп розбудував невеличку автозаправку, створивши імперію з продажу автозапчастин у позаміській зоні Луїзіани і зробившись володарем баю* завдяки напруженій праці, харизмі й невтомності. На додачу до продажу автозапчастин він володів хімічною компанією і компанією-постачальником паперу, різними земельними ділянками та фірмою з торгівлі нерухомістю. І ось, коли йому переступило

* Бай — застійна водойма або водоплин у дельті.

за 60, дружина переконала його відвідати протягом місяця багато країн, де, як він підозрював, важко було навіть знайти телевизор, що показував би гру футбольних команд Луїзіанського й Міссісіпського університетів.

Роберт полюбляв казати, що принаймні раз проїздив усіма путівцями й куточками на узбережжі Мексиканської затоки, переймаючись своїм бізнесом. З розбудовою «Філіп Інкорпорейтид» про нього почали розповідати, як він тягнув великоміських бізнесменів з Нового Орлеана й Атланти до Богом забутих барів і не давав їм піти, доки вони не обсмокчуть усі кісточки й усе чисто не повипивають. А наступного дня, коли в усіх було жахливе похмілля, Роберт умовляв їх підписувати угоди на мільйони доларів. Усі бармени знали, що йому треба наливати лишень содову, а великим цабе подавати коктейлі. Роберт роками не брав до рота спиртного.

Він був членом братства «Лицарі Колумба» і торгової палати, екс-президентом Луїзіанської асоціації гуртівників, очолював портову комісію метрополії Батон-Руж, був головою місцевого банку і лояльним даткодавцем* тим політичним партіям, які підтримували видачу йому бізнесових дозволів. «Не було йому рівні у любові до праці», — казала мені його донька Роксана.

Тож Роберт і Віола нетерпляче чекали на цю подорож Південною Америкою. Але, коли вони вийшли з літака у Ла-Пасі**, на півдорозі свого місячного туру, Роберт почав поводитися дивно. Він продибав через аеропорт і сів пересапнути біля видачі багажу. Коли до нього підійшов гурт дітей, аби попросити монетку, він кинув їм до ніг жменю дрібних й розреготався. Дорогою до готелю, у автобусі, він узявся гучно й хаотично розповідати про різні країни, де бував, і про відносну привабливість тамтешніх жінок. Може, на

* Даткодавець — людина, яка жертвує гроші на щось.

** Місто в Болівії. (Прим. ред.)

нього вплинула висота над рівнем моря? Ла-Пас розташований на висоті 12 тис. футів й належить до найбільш високогірних міст у світі.

У номері вони розпакувалися, й Віола запропонувала Роберту передімати. Він відповів, що йому це не потрібно. Сказав, що воліє піти пройтися. Протягом наступної години він гуляв містом, купував дрібнички й гнівався, коли місцеві не розуміли англійську. Нарешті Роберт погодився повернутись до готелю і вклався спати, але протягом ночі він постійно прокидався і його збуджувало. Наступного ранку він нарікав на слабкість, однак розлютився, коли Віола запропонувала йому відпочити. На третій день він не підводився з ліжка. На четвертий день Віола вирішила, що цього досить, і подорож було завершено.

Удома в Луїзіані Робертові ніби відлягло. Порушення орієнтації минуло, і він припинив казати дивні речі. Проте дружина та діти й далі непокоїлися. Роберт був млявий і відмовлявся виходити з дому без потреби. Віола гадала, що після повернення він покvapиться до офісу, але за чотири дні він лише раз зв'язався із секретарем. Коли Віола нагадала йому, що наближається сезон полювання на оленів і йому потрібна ліцензія, Роберт відповів, що радше пропустить цього року полювання. Віола потелефонувала лікареві. Незабаром вони вже прямували до клініки Окснера в Новому Орлеані¹.

Завідувач неврологічним відділенням доктор Річард Страб провів необхідне обстеження Роберта. Життєві показники були в нормі. Аналіз крові теж нічого не виявив. Ні інфекції, ні діабету, ні серцевого нападу, ні інсульту. Роберт прочитав свіжу газету й зрозумів, що в ній написано, пам'ятав своє дитинство, зміг проінтерпретувати оповідання. Оновлений тест Векслера показав нормальний коефіцієнт інтелекту.

— Опишіть, будь ласка, ваш бізнес, — запропонував доктор Страб.

Роберт пояснив структуру компанії й деталі кількох останніх контрактів.

— Ваша дружина каже, що ви дивно поводитесь, — сказав доктор Страб.

— Так, — відповів Роберт. — Я втратив внутрішню спонуку до дії.

— Здавалося, це його не непокоїло, — сказав мені згодом доктор Страб. — Він говорив про зміни особистості якось між іншим, ніби ми балакали про погоду.

Крім раптової апатії, доктор Страб не виявив ні хвороби, ні травми. Він запропонував Віолі зачекати кілька тижнів і подивитись, чи стан Роберта не поліпшиться. Але й через місяць, коли вони повернулися до лікаря, змін не було. Дружина сказала, що його не цікавили зустрічі з давніми друзями. Роберт кинув читати. Раніше з ним неможливо було дивитися телевізор, бо він перемикав з каналу на канал, шукаючи цікавіше шоу. А тепер він просто байдуже дивився на екран. Нарешті вона переконала чоловіка піти до офіса. Секретар сказав, що той просто годинами сидить при столі й дивиться в нікуди.

— Ви на щось скаржитесь чи відчуваєте депресію? — запитав доктор Страб.

— Ні, — відповів Роберт, — я добре почуваюсь.

— Скажіть мені, будь ласка, що ви робили вчора?

Роберт зізнався, що цілий день дивився телевізор.

— Знаєте, ваша дружина каже, що ваші співробітники занепокоєні, бо не часто бачать вас в офісі, — зазначив доктор Страб.

— Гадаю, мене більше тепер цікавить інше, — відповів Роберт.

— Що, наприклад?

— Не знаю, — сказав Роберт, а тоді замовк і уп'явся очима в стінку.

Доктор Страб виписав низку ліків для відновлення гормонального балансу і здатності зосереджуватись, але препарати нічого не дали. Зазвичай люди, які страждають від депресії, кажуть, що вони нещасливі, і розповідають про свої думки, сповнені безнадії. А от Роберт сказав, що задоволений життям. Він визнав зміну особистості, проте це його не засмучувало.

Доктор Страб призначив МРТ, щоб одержати внутрішньочерепні зображення. На візуалізації черепа, біля центру голови Роберта, лікар побачив невеличку тінь, яка свідчила про те, що розрив судин призвів до тимчасового збирання невеличкої кількості крові в тій частині мозку, котра зветься «смугасте тіло» (стріатум). У рідкісних випадках такі ураження можуть спричинитися до пошкодження мозку і різких змін настрою. Крім млявості, у поведінці Роберта нічого не свідчило про втрату працездатності з неврологічних причин.

Через рік доктор Страб подав до «Аркайвз ов Ньюролоджі» статтю². У ній він писав, що у Роберта «зміна поведінки характеризувалася апатією і відсутністю мотивації». «Він покинув свої хобі й не може вчасно приймати рішення на роботі. Він знає, що слід робити в його бізнесі, але зволікає з рішеннями й не дбає про деталі. Депресії в нього немає». Причину такої пасивності доктор Страб убачав у невеличкому пошкодженні мозку, викликаному болівійським високогір'ям. Але певності в цьому нема. «Можливо, що крововилив випадковий і високогір'я не відіграло фізіологічної ролі».

Доктор Страб писав, що це цікавий, але вельми невизначений випадок.



Протягом двох наступних десятиріч у медичних часописах з'явилася низка публікацій про інші дослідження. У 60-річного професора спостерігалось «швидке падіння зацікавленості». Він був експертом у своїй галузі й суворим прибічником ділової етики. І от одного дня все зупинилося. «У мене нема ні натхнення, ні енергії, — пояснював він лікареві. — Безвихідь. Я насилу підводжусь уранці».

Була також 19-річна дівчина, яка на короткий час знепритомніла після викиду чадного газу, а відтак утратила мотивацію до виконання більшості завдань. Вона днями сиділа сидьма, доки її не примушували рухатись. Невролог писав, що батько зрозумів, що не може лишати доньку саму, бо батьки «знайшли її із сильними опіками на пляжі, де вона пролежала кілька годин під парасолем: необорна інертність завадила їй змінювати позицію разом із тінню».

Ще був поліцейський на пенсії, який почав «вставати пізно вранці, не вмивався, доки його не спонукувала дружина, але, коли дружина просила його, він не опирався. Потім він сідав до фотелю, у якому й залишався решту часу»³. Згадується чоловік середнього віку, якого вжалила оса і який відтак утратив бажання спілкуватися з дружиною, дітьми й бізнес-партнерами.

Наприкінці вісімдесятих років ХХ століття французький невролог з Марселя Мішель Абіб почув про деякі з цих випадків; вони його заінтригували, й він почав пошук схожих історій в архівах і часописах. Він розшукав рідкісні, але докладні: скажімо, родич привів пацієнта на обстеження, нарікаючи на зміну його поведінки й пасивність. При цьому

лікарі не виявляли жодних відхилень. Тести також не виявляли у таких пацієнтів психічних розладів. Коефіцієнт розумового розвитку був у діапазоні від середнього до високого, а загальний фізичний стан був у нормі. Обстежувані не нарікали на депресію або апатію.

Абіб почав зв'язуватися з лікарями, які вели цих пацієнтів, і попросив надати йому їхні МРТ. Це дозволило йому виявити у них спільність: у стріатумі всіх апатичних осіб спостерігались мікророзриви судин. У Роберта там же було помічено невеличку тінь.

Стріатум виконує в мозку роль центральної диспетчерської, транслуючи команди, наприклад, з передфронтальної кори головного мозку, де приймаються рішення, до старіших неврологічних зон, як-от базальні ганглії, що відповідають за рух та емоції⁴. Неврологи вважають, що смугасте тіло допомагає перетворювати рішення на дію й відіграє важливу роль у регулюванні нашого настрою⁵. Ураження, викликані розривом судин у смугастому тілі апатичних пацієнтів, були невеликі, надто малі, як казали колеги Абіба, аби пояснити зміни в поведінці. Проте поза тими розривами Абіб не виявив нічого, що пояснювало б утрату мотивації⁶.

Неврологи віддавна цікавились ураженням смугастого тіла⁷, бо воно пов'язане з хворобою Паркінсона. Але хвороба Паркінсона часто призводить до тремору, втрати фізичного контролю й депресії, а пацієнти Абіба, здається, втрачали лише внутрішній стимул. «У пацієнтів із хворобою Паркінсона виникають проблеми з ініціацією руху, — сказав мені Абіб, — але в апатичних пацієнтів проблем з рухом не виявлено. У них просто немає бажання рухатись». Наприклад, 19-річна дівчина, яку не можна було залишати саму на пляжі, могла прибрати в своїй кімнаті, помити посуд, поскладати білизну після прання та вчасно приймати ліки, коли мати про це скаже. Однак, якщо про допомо-