

CHARLES DUHIGG

Okosabban, gyorsabban, jobban

CHARLES DUHIGG

OKOSABBAN, GYORSABBAN, JOBBAN

Hogyan legyünk hatékonyabbak
az üzleti és a magánéletben?

A fordítás alapja:
Charles Duhigg: *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive
in Life and Business.*

Copyright © 2016, Charles Duhigg
All rights reserved.

Fordította © Dankó Zsolt, 2017

Szerkesztette: Fiáth Marianna

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-451-3

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus,
fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Készült a Gyomai Kner Nyomda Zrt.-ben, 2017-ben
Felelős vezető: Balla László, az igazgatóság elnöke

*Harrynek, Olivernek,
Dorisnak és Johnnak,
Andynek,
legfőképpen pedig Liznek*

TARTALOM

| | |
|--|-----|
| BEVEZETÉS | 9 |
| 1. MOTIVÁCIÓ A kiképzőtáborok újragondolása, lázadás a nyugdíjasotthonban és a kontrollhely | 15 |
| 2. CSAPATOK Pszichológiai biztonság a Google-nál és a „Saturday Night Live” című műsornál | 43 |
| 3. FÓKUSZ Kognitív alagúthatás, az Air France 447-es járata és a mentális modellek hatalma | 76 |
| 4. CÉLMEGHATÁROZÁS Okos célok, feszített célok és a jom kippuri háború | 107 |
| 5. MÁSOK IRÁNYÍTÁSA Egy emberrablás megoldása a lean és az agilis gondolkodás segítségével, valamint a bizalom kultúrája | 137 |
| 6. DÖNTÉSHOZATAL Jövőbe látás (és nyereség a pókerben) a bayesi pszichológiával | 169 |

7. INNOVÁCIÓ

Miként mentették meg Disney *Jégvarázsát*
az ötletbrókerek és a kreatív kétségbeesés? 205

8. AZ ADATOK BEFOGADÁSA

Az információk tudássá alakítása Cincinnati
állami iskoláiban 236

FÜGGELÉK

Útmutató az ötletek hasznosításához 265

Köszönetnyilvánítás 281

A forrásokról 284

Jegyzetek 285

Név- és tárgymutató 361

BEVEZETÉS

A személyes hatékonyság tudományával 2011 nyarán kerültem közelebbi kapcsolatba, amikor egy barátom barátját megkértem egy szíveségre.

Akkoriban már közel jártam a szokások kialakulásának idegrendszeri hátteréről és pszichológiájáról írt könyvem befejezéséhez. Az alkotói folyamat végső, kapkodó fázisában voltam: lázasan telefonálgattam ide-oda, pánikszerűen írtam át egy-egy bekezdést, folyton változtatgattam a szövegen, mégsem éreztem úgy, hogy közelebb kerülnék a célhoz. A feleségem, aki teljes munkaidőben dolgozott, nem sokkal azelőtt adott életet második gyermekünknek. A *The New York Times* oknyomozó újságírója voltam. Napközben a sztorijaim után futkostam, éjjelente pedig a könyvem oldalait írtam át újra és újra. Az volt az érzésem, hogy kész taposómalom az életem, sürgős teendők és azonnal megválaszolandó e-mailek végeláthatatlan sorából áll, rohanásból egyik megbeszélésről a másikra, no meg a folytonos szabadkozásból, mert sehová sem értem oda időben.

E sürgés-forgás közepette – azzal az ürüggyel, hogy a könyvem kiadásával kapcsolatban szeretnék kérdezni valami apróságot – írtam egy rövid levelet egy általam igen csodált írónak, aki amúgy a *The New York Times*-nél dolgozó kollégám barátja volt. Az író, Atul Gawande amolyan két lábon járó sikersztori. Negyvenhat évesen egyszerre volt egy neves folyóirat belső szakírója és az ország egyik vezető kórházának jól ismert sebésze. Emellett docens a Harvardon, az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization, WHO) tanácsadója, valamint egy olyan

nonprofit szervezet alapítója, amely orvosi felszereléseket juttat a világ egészségügyi szempontból rosszul ellátott térségeibe. Három nagy sikerű könyvet írt, nős, három gyermek édesapja. 2006-ban megkapta a MacArthur Alapítvány géniuszösztöndíját, az ezzel járó félmillió dollár jelentős részét pedig azon nyomban jótékonyági célokra fordította.

Vannak emberek, akik remekül képesek színlelni a produktivitást. A szakmai önéletrajzuk egészen addig lenyűgöző, amíg rá nem jövünk, hogy a legnagyobb tehetségük valójában az önmarketingben rejlik. Aztán vannak a Gawandéhoz hasonlók, akik az eredményességnek mint-ha teljesen más fokán állnának: Gawande cikkei okosak és lebilincselőek, egybehangzó vélemények szerint sebészi tehetségét nagyszerűen kamatoztatja a kórházi mütőkben, elkötelezett a betegek iránt, mindközben pedig odaadó családapa. Televíziós interjúi során árad belőle a nyugodtság és a megfontoltság. Orvosi, szépírói és közegészségügyi tevékenységének eredményei valóságosak és jelentősek.

Az e-mailemben megkérdeztem, lenne-e ideje velem találkozni. Szerettem volna megtudni, hogyan képes ennyire hatékonyan dolgozni. Mi a titka? És ha ezt megtudom, akkor vajon meg tudom változtatni a saját életemet is?

A „hatékonyság” természetesen mást és mást jelent az egyes helyzetekben. Van, aki már attól, hogy reggelente egy órát testedzéssel tölt, mielőtt elvinné a gyerekeit iskolába, sikeresnek tartja a napját. Másvalaki ugyanezt az időt arra fordítja, hogy az irodájába bezárkózva e-mailekre válaszol, és felhívja néhány ügyfelét. Ettől hasonlóan eredményesnek érzi magát. A kutatók vagy a festőművészek az elbukott kísérletekben vagy a kidobott festővásznakban is láthatnak hatékonyságot, amennyiben a hibák reményeik szerint közelebb viszik őket a céljukhoz, míg a mérnökök számára a termelékenység mércéjéül az szolgál, ha például gyorsabbá teszik egy szerelősor működését. Egy eredményes hétvégének része lehet, ha a gyerekeinkkel sétálunk egy jót a parkban, hétköznap viszont már az számíthat, ha sikerül gyorsan elvinnünk őket az óvodába, hogy mielőbb bent lehessünk az irodában.

Egyszerűbben fogalmazva: hatékonyság alatt azt az igyekezetünket értjük, hogy rájövünk, miként tudjuk az energiánkat, az intellektusunkat és a rendelkezésünkre álló időt a lehető legjobban kihasználni, miközben igyekszünk a legkevesebb erőfeszítésből a legtöbb értelmes dolgot kihozni. Ez egy tanulási folyamat, hogy miként boldoguljunk minél

kevesebb stresszel és erőlködéssel, és hogyan legyünk eredményesek, hogy közben ne áldozzunk fel minden mást, ami fontos számunkra az életben.

E meghatározás alapján úgy tűnt, Atul Gawande elég sok mindenre rájöhett.

Néhány nap múlva választ kaptam az e-mailemre: sajnálattal elutasított. „Szívesen segítenék – írta –, de magam is alig tudok lépést tartani a kötelezettségeimmel.” Ezek szerint neki is megvannak a maga határai. „Remélem, megért” – tette hozzá.

Még azon a héten közös barátunknak is megemlítettem levélváltásunkat. Tisztáztam, hogy egyáltalán nem sértődtem meg, valójában éppen hogy csodáltam Gawandét a koncentrátsága miatt. El tudtam képzelni, miként tölti ki a napjait a gyógyítómunka, az orvostanhallgatók oktatása, a szakírói tevékenység, valamint a tanácsadás a világ legnagyobb egészségügyi szervezetének.

Nem, nem, mondta a barátom, téves a feltételezésem, egyáltalán nem erről volt szó. Gawandénak azért volt annyira sűrű a hete, mert egy rockkoncertre készült menni a gyerekeivel, aztán pedig pár napra elutaztak a feleségével.

Gawande azt tanácsolta közös barátunknak, kérjen meg, hogy írjak rá újra még abban a hónapban, amikor már sokkal könnyebben tudna időt szakítani egy beszélgetésre.

Abban a pillanatban két dolog világosodott meg bennem.

Először is, valamit tényleg nagyon rosszul csinálhatok, mert az előző kilenc hónapban egyetlen szabadnapot sem vettem ki, emellett egyre jobban aggódtam amiatt, hogy ha a gyerekeimnek választaniuk kellene az apjuk és a bébiszitter között, akkor az utóbbit választanák.

Másodszor, vannak emberek, akik tudják, hogyan legyenek hatékonyabbak. Nekem csak rá kell vennem őket, hogy megosszák velem is a titkukat.

Ez a könyv a hatékonyság működésével kapcsolatos vizsgálódásaimnak és annak az igyekezetnek az eredményét tükrözi, hogy megértssem, miért lehetnek egyes emberek és vállalatok eredményesebbek másoknál.

Négy évvel ezelőtt léptem kapcsolatba Gawandéval. Az azóta eltelt időben neurológusokat, üzletembereket, kormányzati tisztségviselőket, pszichológusokat és más, termelékenységgel, személyes hatékony-

sággal foglalkozó szakembereket kerestem fel. Beszéltem például a *Jégvarázs* (*Frozen*) című Disney-film alkotóival, akiktől megtudtam, hogy az idő szorításában – éppen csak elkerülve a katasztrófát – miként sikerült a filmtörténet egyik legsikeresebb filmjét megcsinálniuk azzal, hogy egyfajta kreatív feszültséget hoztak létre az alkotói folyamat során. Beszélgettem a Google adatelemzőivel és a „Saturday Night Live” első évadainak szerzőivel, akik szerint a szervezeti sikerük részben arra vezethető vissza, hogy egymás kölcsönös támogatásával és a kockázatvállalással kapcsolatban hasonló íratlan szabályokhoz tartották magukat. Interjút készítettem FBI-ügynökökkel, akik a folyamatalapú vagy agilis menedzsment és a Kalifornia állambeli Fremont régi autógyárának vállalati kultúrája segítségével oldottak meg egy emberrablási ügyet. Bejártam Cincinnati állami iskoláit, és láttam, hogyan alakította át egy oktatásfejlesztési kezdeményezés a diákok életét azáltal, hogy paradox módon *megnehezítette* az információk befogadását.

Ahogy a legkülönbébb emberekkel beszélgettem – pókerjátékosokkal, közforgalmi pilótákkal, tábornokokkal, vállalatvezetőkkel és kognitív szemléletű kutatókkal –, néhány kulcsfontosságú felismerés kezdett kikristályosodni bennem. Észrevettem, hogy újra és újra ugyanazok a fogalmak köszönnek vissza. Arra jutottam, hogy azoknak az okoknak a mélyén, amelyek miatt egyes emberek és vállalatok annyi mindent képesek véghezvinni, néhány jól körülhatárolható elképzelés rejtőzik.

Nos, ez a könyv a hatékonyság növelése szempontjából legfontosabb nyolc elképzelést tárja fel. Az egyik fejezet például azt vizsgálja, hogy a kontrollálás érzése miként képes erősíteni a motivációt, és hogyan farag a katonaság céltalan tinédzserekből tengerészgyalogosokat az „akcióorientált” döntések megtanításával. Egy másik fejezet pedig azt tárgyalja, hogyan tudjuk mentális modellek létrehozásával fenntartani a koncentrációt, és hogyan akadályozta meg néhány pilóta beszélgetése 440 utas lezuhanását.

A könyv fejezetei leírják, mi a helyes módja a célok megfogalmazásának – a nagy ambícióktól az apró célkitűzésekig –, és hogyan lettek hibás helyzetértékelésük megszállottjai Izrael vezetői a jom kippuri háború kitörését megelőzően. Kiderül, miért fontos, hogy döntéshozatalkor számos lehetőség felvázolásával tekintsünk előre, miért nem jó leragadni a reményeink szerint bekövetkező kimenetelnél, és hogy ennek

a technikának a felhasználásával miként nyert meg egy nő egy országos pókerbajnokságot. Szó lesz arról, hogy a Szilícium-völgy egyes vállalatai miként nőttek óriásokká olyan „elkötelezettségen alapuló kultúrák” kialakításával, amelyek akkor is támogatták az alkalmazottakat, amikor az ilyen elkötelezettségek egyre nagyobb terhet jelentettek.

E nyolc gondolatot egy erőteljes alapelv kapcsolja össze: a hatékonyság nem arról szól, hogy többet kellene dolgoznunk vagy hogy keményebben kellene gürcölnünk. Nem egyszerűen annak az eredménye, hogy több időt töltünk az íróasztalunknál vagy nagyobb áldozatot hozunk.

A hatékonyság inkább arról szól, hogy bizonyos döntéseket miként hozunk meg. Hogy miként tekintünk magunkra, és hogy miként választjuk meg a napi döntéseink kereteit. Hogy milyen történetek ragadnak meg bennünk, és milyen kényelmes célokat hagyunk figyelmen kívül. Hogy milyen közösségi szellemet építünk a csapatunkban, és milyen kreatív kultúrát hozunk létre vezetőként. Ezek azok a dolgok, amelyek megkülönböztetik a csupán elfoglaltakat a valóban hatékony emberektől.

Olyan világban élünk, amelyben a munkatársainkkal a nap bármely órájában kommunikálhatunk, az okostelefonunk segítségével fontos dokumentumokhoz férhetünk hozzá, bármely információnak másodperceken belül utánajárhatunk, és szinte nincs az a termék, amelyet ne lehetne huszonnégy órán belül házhoz szállíttatni. A vállalatok Kaliforniában tervezhetik meg a szerkentyűiket, Barcelonában vehetik fel a rendeléseket, Sencsenbe e-mailezhetik a tervrajzokat, a szállításaikat pedig a világ bármely pontjáról nyomon követhetik. A szülők automatikusan szinkronizálhatják a családi programokat, ágyban fekvve fizethetik ki a számláikat a neten, és már egy perccel azt követően kideríthetik gyermekeik telefonjának tartózkodási helyét, hogy haza kellett volna érkezniük. Sok tekintetben ugyanolyan mélyreható gazdasági és társadalmi forradalmat élünk meg, mint amilyenek korábban az agrár- és az ipari forradalmak voltak.

E kommunikációs és technológiai vívmányoknak meg kellene könnyíteniük az életünket. Ehelyett gyakran mintha még több munkával és stresszel járnának.

Ez részben amiatt van, mert nem a megfelelő innovációkra figyelünk. A hatékonyságnövelő eszközökre – a különféle kutyákra, alkal-

mazásokra, a teendőink nyomon követésére szolgáló nyilvántartási rendszerekre – koncentrálunk, nem pedig azokra a tanulságokra, amelyek ezeknek a technológiáknak köszönhetünk.

Vannak ugyanakkor olyan emberek, akik rájöttek, miként kell meszerien bánni ezzel a változó világgal. Ahogy vannak olyan vállalatok is, amelyek felfedezték, miként tegyenek szert előnyre a gyors változások közepette is.

Ma már tudjuk, valójában hogyan működik a hatékonyság. Tudjuk, mely döntések számítanak a leginkább, melyek visznek minket közelebb a sikerhez. Tudjuk, hogyan tűzzünk ki olyan célokat, amelyekkel a legmerészebb elképzeléseink is elérhetővé válnak; hogyan tekintünk egyes helyzetekre úgy, hogy problémák helyett rejtett lehetőséget lássunk bennük; hogyan legyünk nyitottak az új, kreatív összefüggések felismerésére, és hogyan tanuljunk gyorsabban a rohamtempóban keletkező adatok megzabolázásával.

Ez egy olyan könyv, amely arról szól, miképpen ismerjük fel a valódi hatékonyságot fokozó döntéseket. Útmutató olyan ismeretekhez, technikákhoz és lehetőségekhez, amelyek életet változtattak már meg. Vannak emberek, akik megtanulták, hogyan boldoguljanak kevesebb erőfeszítéssel. Vannak vállalatok, amelyek csodálatos dolgokat hoznak létre kevesebb ráfordítással. Vannak vezetők, akik átformálják a körülöttük lévőket.

Ez a könyv arról szól, hogyan legyünk okosabbak, gyorsabbak és jobbak mindenben, amit teszünk.

1.

MOTIVÁCIÓ

A kiképzőtáborok újragondolása, lázadás
a nyugdíjasotthonban és a kontrollhely

1.

A huszonkilenc napos dél-amerikai utat a hatvanadik születésnapját épphogy betöltő Robert és a felesége, Viola az évforduló megünneplésére szánta. Először Brazíliába, majd az Andok túoldalára, Bolíviába és Peruba készültek. Kirándulást terveztek az inka romokhoz, hajókázást a Titicaca-tavon, látogatást a kézművespiacra, sőt még egy kis madár-megfigyelés is része volt a programnak.

Ennyi pihenést bevállalni túlon túl kockázatos dolog, viccelődött Robert a barátaival indulás előtt. Már látta maga előtt, hogy egy vagyont fog elkölteni a titkárnökjével folytatandó telefonbeszélgetésekre. Az előző fél évszázad alatt Robert Philippe egy kis benzinkútból kész autóalkatrész-birodalmat épített fel Louisiana államban, és kemény munkájának, karizmájának és szorgalmának köszönhetően a Mississipp-i torkolatvidékének igazi moguljává vált. Az autóalkatrész-vállalkozásán kívül volt még egy vegyipari vállalata, egy papíripari vállalkozása, kisebb-nagyobb földterületei, valamint egy ingatlancége. És most tesék, életének hetedik évtizedébe lépve a felesége rávette, hogy egy sor olyan országban töltsenek majd el egy hónapot, ahol gyanúja szerint roppant nehéz lesz olyan tévécsatornát találni, amely közvetíteni fogja kedvenc focicsapata rangadóit.

Robert szeretett úgy fogalmazni, hogy nincs az a dűlőút vagy sikátor a Mexikói-öböl partvidékén, ahol legalább egyszer ne hajtott volna végig, hogy fellendítse a boltot. Ahogy a Philippe Incorporated növekedett, Robert úgy lett egyre híresebb arról, hogy New Orleans és Atlanta üzletembereit egyre-másra elcipeli mindenféle rozoga bárókba,

ahonnan nem engedi őket elmenni addig, amíg az oldalas csontjait le nem szopogatták, az italukat pedig az utolsó cseppig ki nem itták. Másnap délelőtt aztán, miközben partnerei a másnapossággal küzdenek, Robert meggyőzi őket, hogy milliós üzleteket írjanak alá. A csaposok mindig tudták, hogy az ő poharát szóda vízzel kell teletölteniük, míg a fontos üzletfélnek egymás után szolgálták fel a koktélokot. Robert évek óta nem nyúlt piához.

Tagja volt a világ legnagyobb katolikus jótékonyági szervezetének, a Kolumbusz lovagjainak és a kereskedelmi kamarának, exelnöke a Louisianai Nagykereskedők Szövetségének és a Baton Rouge-i Kikötőbizottságnak, elnöke a helyi banknak, valamint hű adományozója bármely pártnak, amelytől éppen akkor inkább remélhette üzleti engedélyeinek támogatását. A lánya, Roxann azt mondta nekem róla: „Ember nem volt még a földön, aki ennyire szeretett volna dolgozni.”

Robert és Viola nagyon készültek a dél-amerikai utazásra. De amikor kiszálltak a repülőgépből egy hónapos utazásuk közbülső állomásán, La Pazban, Robert furcsán kezdett viselkedni. Támolyogva haladt át a repülőtéren, a poggyászkiaadóban le is kellett ülnie, hogy kifújja magát, mert alig kapott levegőt. Amikor egy csapat gyerek körbevette, és aprót kért tőle, Robert a lábuk elé vetett egy marék pénzt, és jót nevetett. A szálloda felé tartva a buszon hangos és összefüggéstelen monológba kezdett arról, hogy mely országokban járt eddig, és milyenek találta ott a nőket. Talán a szintkülönbség tehetett az egészről: 3600 m-es tengerszint feletti magasságával La Paz a világ egyik legmagasabban fekvő városa.

Miután kicsomagoltak, Viola kérte Robertet, hogy feküdjön le, és próbáljon meg aludni egyet. Ő azonban tiltakozott, el akart menni sétálni. A következő órában ide-oda mászkáltak a városban, csecsebecsét vettek, Robert pedig rendre dührohamot kapott, amiért a helyiek nem értettek angolul. Végül Violának sikerült rávennie, hogy visszamenjenek a szállodába, ahol Robert lefeküdt és elaludt, de az éjszaka folyamán többször fel kellett kelnie hányni. Másnap reggel gyengének érezte magát, mégis dühös lett, amikor Viola azt javasolta neki, hogy pihenjen le. A harmadik napot ágyban töltötte. A negyedik napon Viola úgy döntött, hogy elege van az egészből, és véget vetett a nyaralásnak.

Miután hazatértek Louisianába, Robert állapota javulni látszott. Zavartsága eltűnőben volt, és már nem beszélt furcsa dolgokat. A felesé-

ge és a gyerekei azonban továbbra is aggódtak miatta. Enervált volt, és csak hosszas nógatásra volt hajlandó kitenni a lábát a házból. Viola azt várta volna, hogy visszatérésük után rohan majd az irodába, de még annyit sem tett, hogy beköszönt volna a titkárnőjének. Amikor Viola emlékeztette, hogy közeleg a szarvasvadászidény, és be kell szereznie rá az engedélyt, közölte vele, hogy ezt az évet most kihagyja. Viola ekkor felhívott egy orvost, és hamarosan már úton is voltak New Orleansba, az Ochsner gyógyászati központba.

Dr. Richard Strub, a neurológiai osztály vezetője vizsgálatok egész sorának vetette alá Robertet. Az alapvető életfunkciók normálisak voltak. A vérképe semmi szokatlant nem mutatott. Nem volt jele fertőzésnek, cukorbetegségnek, szívrohamnak vagy agyvérzésnek. Robert egyértelművé tette, hogy megérti, mi van az aznapi újságban, és tisztán fel tudta idézni a gyermekkorát. Képes volt egy elbeszélés értelmezésére. A javított Wechsler-felnőtt-intelligenciateszt (Wechsler Adult Intelligence Scale-Revised, WAIS-R) teszteredménye normál IQ-t mutatott.

– Mesélne nekem arról, mivel foglalkozik? – kérdezte dr. Strub.

Robert beszélt neki a vállalata felépítéséről és néhány olyan szerződésük részleteiről, amelyeket nemrégiben nyertek el.

– A felesége szerint megváltozott a viselkedése – mondta az orvos.

– Hát igen – válaszolta Robert. – Úgy tűnik, nincs már bennem annyi tetterekészség, mint korábban.

„Nem úgy láttam, mintha ez zavarta volna – mondta nekem később dr. Strub. – Annyira tárgyilagosan beszélt a személyiségváltozásáról, mintha csak az időjárásról csevegett volna.”

A hirtelen apátiától eltekintve dr. Strub nem talált bizonyítékot betegségre vagy sérülésre. Azt javasolta Violának, várjanak pár hetet, hogy lássák, lesz-e javulás Robert kedélyállapotában. Amikor azonban egy hónap múlva visszatértek, semmi változásról nem tudtak beszámolni. A felesége elmondta, Robert nem akar találkozni a régi barátaival, és felhagyott az olvasással is. Korábban elég dühítő dolog volt tévét nézni vele, mert állandóan csatornát váltott, hogy minél izgalmasabb műsort találjon. Most meg csak meredt közönyösen a képernyőre, bármit is látott. Viola végül meggyőzte, menjen be az irodába, de a titkárnője szerint órákon keresztül csak ült az íróasztalánál semmibe révedő tekintettel.

– Boldogtalannak vagy lehangoltnak érzi magát? – kérdezte dr. Strub.

– Nem – válaszolta Robert. – Jól érzem magam.

– Elmesélné, hogyan töltötte a tegnapi napját?

Robert leírta a napot, amelyet tévézéssel töltött.

– Tudja, a felesége szerint az alkalmazottai aggódnak, mert nem sokat látják bent az irodában – folytatta az orvos.

– Azt hiszem, más dolgok jobban érdekelnek – válaszolta Robert.

– Például micsoda?

– Ó, nem tudom – mondta Robert, majd elhallgatott, és csak bámulta a falat.

Dr. Strub különféle orvosságokat írt fel a hormonegyensúly felborulása és figyelemzavar ellen, de egyik sem hozott változást. Azok, akik depresszióban szenvednek, azt mondják, boldogtalanok, és azt ecsetelik, mennyire reményvesztett gondolataik vannak. Robert ezzel szemben azt mondta, elégedett az életével. Azt elismerte, hogy furcsa személyiségváltozáson megy keresztül, de ez nem zavarta.

Dr. Strub elrendelt egy MRI-vizsgálatot, amellyel képet kaphatott a Robert koponyáján belüli állapotokról. Mélyen legbelül látott egy kis árnyékot, és úgy vélte, hogy korábban megpattant véredények miatt időlegesen kerülhetett kis mennyiségű vér Robert agyának belsejébe, a striátumba. Az ilyen sérülések esetenként okozhatnak agykárosodást vagy hangulatingadozásokat. A fásultság kivételével ugyanakkor kevés olyan dolog akadt Robert viselkedésében, amely arra utalt volna, hogy neurológiai problémával állnának szemben.

Egy évvel később dr. Strub cikket tett közzé az *Archives of Neurology*-ban.¹ Robert „viselkedésének megváltozását a fásultság és a motiváció hiánya jellemezte – írta. – Feladta a hobbijait, és a munkájában halogattja a döntéseket. Tudja, mit kell tenni a vállalkozásában, mégis csak tolja maga előtt a határidőket, és nem foglalkozik a részletekkel. Nincs jele depresszióknak.” Dr. Strub szerint e passzivitás oka az az apró agyi károsodás, amelyet talán Bolívia nagy tengerszint feletti magassága váltott ki. De még ez sem biztos. „Lehetséges, hogy a belső vérzés pusztán véletlen, a nagy magasságnak pedig nem volt élettani szerepe.”

Érdekes eset volt, de az okát nem sikerült meggyőzően feltárni, foglalta össze dr. Strub.



A következő két évtizedben több más hasonló tanulmány is megjelent az orvosi szaklapokban. Ott volt az a hatvanéves professzor, aki érdeklődése gyors csökkenését tapasztalta. Területének szaktekintélye volt, akinek a munkája a mindene. Aztán egyszer csak leállt. „Egyszerűen se kedvem, se energiám nincs semmihez – mondta az orvosának. – Már ahhoz is erőt kell vennem magamon, hogy reggel felkeljek.”²

Egy tizenkilenc éves nő szén-monoxid-szivárgás következtében rövid időre elvesztette az eszméletét, aztán mintha még a legalapvetőbb feladatok elvégzéséhez sem tudta volna összeszedni magát. Képes lett volna egy helyben ülni egész nap, ha hagyják. Egy neurológus beszámolója szerint az apja akkor jött rá, hogy nem szabad őt egyedül hagyniuk, amikor „a szülők súlyosan leégyve találtak rá a strandon, pontosan ugyanazon a helyen, a napernyő alatt, ahová órákkal korábban lefeküdt. A tehetetlensége megakadályozta abban, hogy a nap haladása szerint mozgó árnyékkal együtt változtasson helyet.”

Egy nyugállományú rendőrtiszt „egyszer csak elkezdett késő délután felkelni, kifejezett nógatásra mosakodott csak meg, bár amikor a felesége kérte erre, akkor szelíden eleget tett a kérésnek. Majd a karoszékebe ült, ahonnan aztán el nem mozdult.” Egy darázscsípést szenvedett középkorú férfi pedig nem sokkal később már nem óhajtott többé kommunikálni a feleségével, a gyerekeivel és az üzlettársaival.

Az 1980-as évek végén Michel Habib francia neurológus Marseilleben hallott néhány esetről ezek közül, amelyek annyira felkeltették az érdeklődését, hogy elkezdett archívumokban és orvosi szaklapokban hasonló történetek után kutatni. Ritka, de alapvetően egymással megegyező eseteket talált: valamelyik rokon orvoshoz viszi a beteget arra panaszkodva, hogy hirtelen megváltozott a viselkedése, és teljesen úrrá lett rajta a passzivitás. A vizsgálat során orvosilag semmi elváltozást nem találnak. A páciensek az összes teszten normál eredményeket érnek el – semmilyen mentális betegséget nem sikerül kimutatni. Közepes vagy magas IQ-juk van, és testileg is egészségesnek tűnnek. Egyikük sem érzi nyomottnak magát, és senki sem panaszkodik letargiára.

Habib kapcsolatba lépett az ilyen betegeket kezelő orvosokkal, és megkérte őket, hogy küldjék meg neki az MRI-felvételeiket. Aztán felfedezett valamit, amiben közösek: striátumaikban megpattant véredények tűszúrásnyi nyomait vette észre, ugyanott, ahol Robert koponyáján belül kis árnyékot látott az orvosa.

A striátum az agy egyfajta központi diszpécsterszolgálatként működik, olyan területekről továbbít parancsokat, mint a prefrontális kéreg, ahol a döntések születnek, a bazális ganglionokhoz – vagy törzsdúcokhoz –, amelyek pedig a mozgásért és az érzelmekért felelősek.³ A neuroológusok úgy vélik, a striátum segít abban, hogy a döntéseink tettekké váljanak, és fontos szerepet játszik a hangulatunk szabályozásában.⁴ Az apatikussá váló betegek striátumán belül megpattant véredények okozta károsodás kicsi volt – Habib egyes kollégái szerint túl kicsi ahhoz, hogy magyarázatot adjon a viselkedésváltozások okaira. Az apró nyomokon kívül viszont Habib semmi mást nem talált, ami megmagyarázhatná, miért tűnt el a páciensek motivációja.⁵

A neurológusokat régóta érdeklik a striatális sérülések,⁶ a striátum ugyanis szerepet játszik a Parkinson-kór kialakulásában. Amíg azonban a Parkinson-kór gyakran okoz remegést, a testi irányítás elvesztését és depressziót, a Habib által tanulmányozott betegek mintha csak a belső hajtóerejüket veszítették volna el. „A Parkinson-kórban szenvedőknek gondot okoz a mozgás megkezdése – mesélte Habib. – Az apatikus betegeknek azonban nem jelent nehézséget a mozgás. Ők egyszerűen csak nem kívánnak mozogni.” Az a tizenkilenc éves nő például, akit nem lehetett volna egyedül hagyni a strandon, képes volt kitakarítani a szobáját, elmosni az edényeket, összehajtogatni a ruháit, és főzéskor követni a receptet akkor, amikor az anyja erre utasította. Ha azonban nem kérték volna meg, hogy segítsen, akkor egész nap meg sem mozdult volna. Amikor az anyja megkérdezte tőle, mit szeretne vacsorára, a nő mindig azt válaszolta: neki mindegy.

Habib leírta, hogy az apatikus hatvanéves professzor az orvosi vizsgálatok idején „végtelenül hosszú ideig volt képes mozdulatlanul és szótlanul ülni az orvos előtt, várva az első kérdést”. Amikor megkérték, beszéljen a munkájáról, nem okozott neki gondot, hogy bonyolult fejtegetésekbe bocsátkozzon, vagy emlékezetből idézzon egy-egy értekezésből. Aztán ismét némaságba burkolózott egészen addig, amíg el nem hangzott a következő kérdés.

A Habib által tanulmányozott betegek egyike sem reagált a gyógyszerre, és semmilyen tanáccsal nem lehetett javulást elérni náluk. „A betegek többé-kevésbé teljes közömbösséggel viseltetnek olyan életesemények iránt, amelyeknek normális esetben – akár pozitív, akár negatív – reakciókat kellene kiváltaniuk” – írta Habib.

„Olyan volt, mintha az agyuknak az a része, ahol a motiváció lakozik, ahol a vitális lendület készleteit tárolják, teljesen eltűnt volna – írta. – Nem voltak negatív gondolataik, de nem voltak pozitív gondolataik sem. Egyáltalán nem voltak gondolataik. Nem lettek kevésbé intelligensek, nem voltak kevésbé tudatában annak, ami a világban történik. A régi személyiségük belül még megvolt, ám a belső hajtóerő és a lendület teljes hiánya jellemezte őket. A motivációjuk úgy, ahogy volt, eltűnt.”

II.

A Pittsburghi Egyetemen a kísérletnek otthont adó helyiség falát barátságos sárgára festették. Volt benne egy fMRI- (funkcionális mágnesesrezonancia-képalkotás) készülék, egy számítógépes monitor, valamint egy mosolygó arcú kutató, aki túl fiatalnak nézett ki ahhoz, hogy PhD-je legyen. Köszöntötte a szobába lépő résztvevőket, majd megkérte őket, hogy vegyék le az ékszereiket, illetve vegyék ki a zsebükből a fémtárgyakat, ezt követően pedig fekdjenek rá az fMRI-be betolható műanyag asztalra.

Miután ez megtörtént, egy számítógép-képernyőt láttak maguk előtt.⁷ A kutató közölte velük, hogy egy egy és kilenc közötti szám fog megjelenni a monitoron. Előtte viszont a résztvevőknek ki kellett találniuk és különféle gombok megnyomásával jelezniük, hogy vajon öt fölötti vagy öt alatti szám lesz-e. Több ilyen fordulóra számíthatnak, mondta a kutató. Azt is elmagyarázta, hogy a készségeknek nem lesz szerepük ebben a játékban. A vizsgálat során nem mérik a képességeiket. És bár nem említette a résztvevőknek, a kutató véleménye szerint ez egyike volt a létező legunalmasabb játékoknak a világon. Valójában kifejezetten ilyennek találta ki.

Igazság szerint a kutató, Mauricio Delgado egyáltalán nem foglalkozott azzal, hogy a kísérlet alanyai helyesen találgattak-e vagy sem. Inkább azt próbálta megfigyelni, hogy az agyuk mely területe aktiválódik egy ilyen módfelett unalmas játék közben. Miközben találgattak, az fMRI felvételt készített a koponyán belüli aktivitásról. Delgado tudni akarta, hol jön létre az izgalom és a megézés – és hol a motiváció – érzékelése. Azt is közölte a résztvevőkkel, hogy akkor hagyják abba a tesz-

tet, amikor csak akarják. Korábbi tapasztalataiból mégis tudta, hogy az emberek képesek órák hosszat találgatni, mert látni akarják, hogy vajon jól vagy rosszul tippeltek-e.

A kísérlet alanyai befeküdtek a gépbe, és feszülten figyelték a képernyőt. Tippeltek, gombokat nyomogattak. Egyesek örvendeztek, ha nyertek, és sóhajtoztak, ha vesztek. Delgado az agytevékenység megfigyelésekor látta a striátum – a központi diszpécierszolgálat – aktivitásának felvillanását olyankor, amikor a résztvevők játszottak, függetlenül annak kimenetelétől. Delgado tudta: a striátum aktivitásának ez a fajtája az érzelmi reakciókkal, különösen a várakozás és az izgalmi állapot érzésével van összefüggésben.⁸

Az egyik vizsgálat végén egy résztvevő megkérdezte Delgadót, folytathatná-e a játékot később, az otthonában is.

– Sajnos ez nem lehetséges – válaszolta a kutató, és elmagyarázta, hogy ez a játék csak az ő számítógépén van meg. Emellett elárult a férfinak egy titkot is: a vizsgálat manipulált. Annak érdekében, hogy a játék ugyanaz legyen minden részt vevő személynél, Delgado úgy programozta be a számítógépet, hogy mindenki nyerjen az első körben, veszítsen a másodikban, nyerjen a harmadikban, veszítsen a negyedikben, és így tovább, előre meghatározott rendben. A játék kimenetele előre el van döntve. Mintha valaki olyan pénzermével játszana pénzfeldobást, amelynek mindkét oldalán fej van.

– Nem baj – mondta a férfi. – Azt sem bánom. Csak lehessen vele játszani.

„Fura volt – mondta Delgado később. – Mi okból akarta volna folytatni a játékot, amikor tudta, hogy az meg van buherálva? Úgy értem, mi jó lehet abban, hogy valaki egy ilyenekkel játszik? Hiszen mindegy, miket döntesz közben. De legalább öt percig kellett győzködnöm, hogy elérjem, ne akarja már hazavinni a játékot.”

Delgadónak utána napokig ez az ember járt a fejében. Miért érdekelte annyira ez a játék? Egyáltalán: miért szórakoztatott ez oly sok más résztvevőt is? A kísérlet adatai elősegítették, hogy Delgado azonosítsa, az ember agyának mely területei aktiválódtak a találgató játék közben, ám az adatok nem adtak magyarázatot arra, hogy *miért* voltak annyira motiváltak a játékra.

Ezért néhány évvel később Delgado újabb kísérletet szervezett új alanyokkal. A vizsgálat a korábbihoz hasonlóan most is találgató játé-

ték volt. Akadt azonban egy alapvető különbség: az időtartam feléig a résztvevők saját maguk találgathattak, az idő többi részében a számítógép tette ezt helyettük.⁹

Amint megkezdtek a játékot, Delgado elkezdte figyelni a striátum aktivitását. Amikor a kísérleti alanyok saját maguk dönthettek, az agyuk éppúgy felvillant, mint az előző kísérlet alkalmával. A megérezés és az izgalom neurológiai megfelelőit jelezték. Azokban a fordulókban viszont, amikor a résztvevőknek semmilyen ellenőrzésük nem volt a találgatásaik fölött, amikor a számítógép választott helyettük, az agyuk striátuma alapján véve nyugalmi állapotban maradt. Mintha az agyuk elvesztette volna érdeklődését a feladat iránt. „Csak akkor volt erőteljes aktivitás a farkasmagban (nucleus caudatus), amikor a kísérleti alanyoknak megengedték a találgatást – írta később Delgado. – Már maga a választásra várás is a kortikostriatális területek, különösen az érzelmi és a motivációs folyamatokban részt vevő ventrális striátum nagyobb aktivitásával járt együtt.”

Sőt mi több, amikor Delgado megkérdezte a kísérleti alanyokat, mi-ként vélekedtek a játékról, azt válaszolták, hogy sokkal jobban élvezték a játékot akkor, amikor urai lehettek a döntésnek. Érdekelte őket, hogy nyernek vagy vesztenek. Amikor a számítógépre volt bízva a döntés, a kísérletet inkább feladatnak érezték. Unatkoztak, és várták a végét.

Delgado ennek nem látta értelmét. A nyereség vagy a veszteség esélye pontosan ugyanakkora volt, függetlenül attól, hogy a résztvevőkre vagy a számítógépre volt-e bízva a döntés. Annak, hogy a találgatást lehetővé tették, a játékélmény szempontjából nem kellett volna valódi különbséget jelentenie ahhoz képest, hogy a számítógépre várna az illető, hogy az végezze ezt helyette. Az emberek neurológiai reakcióinak ugyanolyanoknak kellett volna lenniük így is, úgy is. A döntés lehetővé tétele valahogy mégis átalakította a játékot. A kísérletet unalmas feladatból kihívássá tette. A résztvevőket egyszerűen az motiválta jobban a játék során, hogy úgy vélték: kézben tartják a döntéseket.¹⁰

III.

Az elmúlt évtizedekben a gazdaság változásaival párhuzamosan, ahogy az élethosszig tartó foglalkoztatást ígérő nagyvállalatok egyre inkább

teret adtak a szabadúszóknak és a gyakori munkahely-változtatással járó életpályáknak, a motiváció megértése egyre fontosabbá vált. 1980-ban a dolgozó amerikaiak több mint 90%-ának volt főnöke.¹¹ Manapság az aktív népesség több mint egyharmada szabadúszó, vállalkozó, vagy valamilyen átmeneti pozícióban van.¹² Ebben az új gazdaságban azok az emberek boldogulnak, akik tudják, hogyan kell önállóan dönteni, és miként kell beosztani az idejüket, az energiájukat.¹³ Képesek célokat kitűzni, meghatározni a feladataik fontossági sorrendjét, és tudják, miként döntsék el, hogy mely projekteket érdemes megvalósítani. Kutatások bizonyítják, hogy azok, akik képesek önmagukat motiválni, másoknál többet keresnek, és magasabb szintű boldogságról, nagyobb elégedettségről adnak számot a családjukkal, a munkájukkal és az egész életükkel kapcsolatban.

Az önségítő könyvek és a vezetői kézikönyvek a belső motivációt gyakran ábrázolják a személyiség statikus tulajdonságaként vagy egy olyan neurológiai számítás eredményeként, amelynek során tudat alatt összevetjük az erőfeszítéseinket azok hasznáival. Kutatók szerint azonban a motiváció ennél bonyolultabb dolog. Sokkal inkább készség. Olyan, mint az olvasás vagy az írás, ami tanulható, és folyamatosan csiszolható. Arra jutottak, hogy javíthatjuk az önmotiválást, ha megfelelő módon gyakorolunk. A trükk abban a felismerésben rejlik, állítják a szakemberek, hogy a motiváció előfeltétele az abbéli hit, hogy a tetteinket és a környezetünket képesek vagyunk irányítani. Önmagunk motiválásához az kell tehát, hogy érezzük: kézben tartjuk a dolgokat.

„Az irányítás szükségessége biológiai parancs”¹⁴ – a Columbia Egyetem pszichológusainak egy csoportja fogalmazott így a *Trends in Cognitive Sciences* folyóiratban 2010-ben. Amikor az emberek hisznek abban, hogy irányítanak, jellemzően keményebben dolgoznak, és jobban hajtják magukat. Legtöbbjük magabiztosabb, és gyorsabban felülkerekedik a kudarcokon.¹⁵ Akik hisznek abban, hogy a maguk urai, gyakran tovább élnek másoknál.¹⁶ Ez az irányítási ösztön annyira központi szerephez jut az agy fejlődése során, hogy a kisbabák például, amint megtanultak önállóan táplálkozni, azonnal ellenállnak a felnőttek irányítási kísérleteinek, még akkor is, ha engedelmességgel nagyobb valószínűséggel kerülne falat a szájukba.¹⁷

A döntéshozatal bizonyítéka annak, hogy urai vagyunk a helyzetnek. „Minden döntés – legyen mégoly jelentéktelen – megerősíti azt

a tudatot bennünk, hogy kézben tartjuk a dolgokat, és eredményesek vagyunk”¹⁸ – írták a Columbia Egyetem kutatói. Az emberek akkor is igénylik a választás szabadságát, ha a döntéshozatalnak éppen nincsenek előnyei. „Az állatok és az emberek előnyben részesítik a választást a nem választással szemben, és ez akkor is így van, ha ez a választás számukra nem jár további előnnyel”¹⁹ – jegyezte meg Delgado a *Psychological Science*-ben 2011-ben megjelent értekezésében.

Ezekből a meglátásokból motivációs elmélet született: a belső hajtóerő kialakításának első lépése, hogy lehetőséget adjunk az embereknek a döntésekre, ez pedig felébreszti bennük az önállóság és a belső függetlenség érzését.²⁰ Kísérletekkel bizonyították, hogy az embereket azzal lehet nehéz feladatok teljesítésére motiválni, ha ezeket döntések, nem pedig utasítások sorozataként mutatják be nekik. Ez az egyik oka annak, miért tesznek fel a kábeltévé-társaságok annyi kérdést, amikor szeretnénk a szolgáltatásaikat igénybe venni. Ha afelől érdeklődnek, előnyben részesítjük-e a papír nélküli számlát a tételes kimutatással, az ultracsomagot a platinacsomaggal vagy az HBO-t a Showtime-mal szemben, akkor nagyobb valószínűséggel leszünk motiváltak arra, hogy rendben fizessük majd a havi számlát. Amíg azt érezzük, hogy ellenőrzésünk van a dolgok felett, hajlandóbbak leszünk belemenni a játékba.

„Mindnyájan ismerjük azt a helyzetet, amikor csak vánszorgunk az autópályán a dugóban, és meglátunk egy kijárat táblát. Még akkor is le akarunk hajtani rajta, ha tudjuk, hogy úgy valószínűleg tovább fog tartani az út hazafelé – emlékeztetett Delgado. – Ez annak a jele, hogy az agyunk izgalmi állapotba kerül a lehetőségtől, hogy átvehetjük az irányítást. Semmivel sem fogunk előbb hazaérni, de már attól jobb *érzésünk* lesz, hogy végre urai lehetünk a helyzetnek.”

Hasznos tudás ez bárkinek, aki motiválni szeretné önmagát vagy másokat, mert megkönnyíti a cselekvési akarat kiváltását. Találjunk egy választási lehetőséget – szinte bármilyen megteszi –, amellyel kézben tarthatjuk az irányítást. Ha küszködünk egy halom e-mail fárasztó és unalmas megválaszolásával, döntsünk úgy, hogy az inboxunk közepéről választunk ki egyet, hogy megválaszoljuk. Amikor már nagyon neki kéne fognunk egy feladatnak, kezdjük a konklúziók levonásával, a grafikonok elkészítésével, vagy ami a legérdekesebb számunkra. Ha le kell ülnünk elbeszélgetni egy kellemetlen kollégával, akkor ösztönözzük magunkat azzal, hogy kiválasztjuk, hol kerítsünk sort a meg-

beszélésre. A következő ügyféltalálkozó megkezdéséhez döntsük el, mi legyen az első kérdés, amit felteszünk.

A motivációt olyan döntések meghozatala váltja ki, amelyekkel azt demonstráljuk magunknak, hogy mi irányítunk. Hogy konkrétan milyen döntést hozunk, az kevésbé számít, mint annak a hangsúlyozása, hogy kézben tartjuk a dolgainkat. A belső függetlenség érzése visz előre. Delgado kísérletének alanyai ezért voltak hajlandók újra és újra játszani, amikor úgy érezték, hogy ők irányítanak.

Ezzel persze nem azt akarom mondani, hogy a motiválás mindig olyan könnyű. Az egyszerű döntéshozatal valójában nem mindig elegendő. Önmagunk valódi motiválásához időnként azért ennél többre van szükség.

IV.

Miután Eric Quintanilla odakanyarintotta a nevét a dokumentumra, amellyel hivatalosan is az Egyesült Államok tengerészgyalogosává vált, a toborzótiszt megrázta a kezét, és mélyen a szemébe nézve közölte vele, hogy jól döntött. „Csak így dönthettem, uram” – válaszolta Quintanilla. Bátornak és magabiztosnak szeretett volna mutatkozni, kár, hogy beszéd közben megremegett a hangja, a keze pedig annyira izzadt, hogy utána mindkettőjüknek a nadrágjába kellett törölnie a tenyerét.

Quintanilla huszonhárom éves volt. Öt évvel korábban fejezte be a középiskolát egy Chicagótól délre, egyórányi kocsíútra fekvő kisvárosban. Gondolkodott rajta, hogy valamelyik főiskolára megy továbbtanulni, de nem volt biztos benne, mi érdeklí igazán, és fogalma sem volt, mihez kezdjen majd utána. Nem sok mindenben volt biztos, hogy őszinte legyen. Úgyhogy jelentkezett egy helyi közösségi főiskolára, ahol két év tanulás után „általános ismeretekből” kapott alapdiplomát. Azt remélte, ez majd segít neki állást kapni a bevásárlóközpont valamelyik mobiltelefon-üzletében. „Kitöltöttem vagy tíz jelentkezési lapot – mesélte. – De válaszra sem méltatott senki.”

Végül részmunkaidős állást vállalt egy hobbiboltban, alkalmanként pedig egy hűtőkocsi sofőrjeként dolgozott, amikor az állandó sofőr beteg lett vagy nyaralt. Éjszakánként *World of Warcraft*-ot játszott. Mindenesetre ez az élet nem olyan volt, mint amelyet Quintanilla elképzelt

magának. Többet, jobbat akart. Úgy döntött, hogy megkéri annak a lánynak a kezét, akivel már a középiskola óta együtt jártak. Az esküvő fantasztikusan sikerült. Utána viszont ő még mindig ugyanott tartott. Aztán a felesége teherbe esett. Futott még egy kört a mobiltelefon-üzletekkel, és elérte, hogy behívják állásinterjúra. A találkozó előtti este a feleségével végigvették az egészet.

„Drágám! – mondta neki a felesége. – Érd el valahogy, hogy legyen okuk éppen téged felvenni! Egyszerűen mesélj nekik arról, mi az, ami fel tud lelkesíteni!”

Másnap, amikor az üzletvezető megkérdezte, miért akar T-Mobile telefonokat árulni, Quintanilla megdermedt. „Nem tudom” – mondta. Ez volt az igazság. Fogalma sem volt, miért.

Néhány héttel később Quintanilla elment egy buliba, ahol találkozott egy volt osztálytársával, aki éppen akkor jött haza alapkiképzésről, majdnem 10 kg-mal könnyebben, dagadó izmokkal, újsütetű magabiztossággal. Vicceket mesélt, és csajozott egész este. Másnap reggel Quintanilla mondta a feleségének, hogy talán neki is meg kellene fontolnia a tengerészgyalogságot. Az asszonynak nem igazán tetszett az ötlet, ahogy az anyjának sem, de Quintanilla másra sem tudott gondolni, mint hogy ő is jelentkezzen. Az egyik este leült a konyhaasztalhoz, fogott egy papírlapot, és egy vonallal kettéosztotta. „Tengerészgyalogság” – jegyezte fel a lap bal oldalára, majd igyekezett a lap másik oldalára összeírni az ellene szóló érveket. Egyetlen dolgot tudott csupán oda-biggyeszteni: „előléptetés a hobbiboltban”.

Öt hónappal később az éjszaka közepén érkezett meg a tengerészgyalogság San Diegó-i toborzóközpontjába. Nyolcvan másik fiattal együtt egy teremben leborotválták a fejét, meghatározták a vércsoportját és gyakorlóöltözetre cserélték a ruháját – nekivágott hát az új életének.²¹

Az újoncok részére szervezett tizenhárom hetes kiképzőtábor, amelyet Quintanilla 2010-ben kezdett meg, viszonylag új kísérletnek számított a haderőnem 235 éves, a tökéletes tengerészgyalogosok kiképzését célul kitűző küldetése során. Története legnagyobb részében a kiképzőprogram arra fókuszált, hogy hepciáskodó tinédzserekből fegyelmezett katonákat faragjon. De tizenöt évvel Quintanilla besorozása előtt az akkor ötvenhárom éves Charles C. Krulak tábornokot a tengerészgyalogság legmagasabb rangú pozíciójába helyezték: parancsnokká

léptették elő. Krulak úgy vélte, hogy az alapkiképzést meg kell változtatni. „Sokkal gyengébb jelentkezőkkel kell szembesülnünk – mesélte. – A kölykök jelentős részének nemcsak a fegyelmet kell megtanítani, hanem szükség van a teljes mentális átalakulásukra is. Ezek a gyerekek korábban soha nem űztek semmilyen csapatsportot, soha nem volt még igazi állásuk, soha nem tettek le semmit az asztalra. Még a szókinsük sincs meg ahhoz, hogy az ambícióikról egyáltalán beszélgetni tudjanak. Egész életükben csak mások utasításait követték.”²²

Ez pedig azért jelentett problémát, mert a tengerészgyalogságnak egyre inkább olyan katonákra volt szüksége, akik képesek önálló döntéseket hozni. A tengerészgyalogosok – és ezt fennen hangoztatják – különböznek a többi katonától és tengerésztől. „Elsőként érkezünk és utolsóként távozunk – folytatta Krulak. – Rendkívüli önállóságra és kezdeményezőkézségre van szükségünk.” A mai világban ez azt jelenti, hogy a tengerészgyalogság olyan férfiakat és nőket akar a tagjai között tudni, akik a Szomáliához és a Bagdadhoz hasonló helyeken is képesek harcolni, ahol kiszámíthatatlanul változnak a szabályok és a taktikák, és ahol a tengerészgyalogosoknak gyakran kell önállóan, valós idejű döntéseket hozniuk a legmegfelelőbb soron következő lépésekről.²³

„Pszichológusokkal és pszichiáterekkel együtt próbáltunk rájönni, hogyan tudnánk jobban végezni a dolgunkat, amikor önálló gondolkodásra tanítjuk ezeket az újoncokat – mondta Krulak. – Remek fiúk érkeztek hozzánk, de teljességgel hiányzott belőlük az irányérzék és a belső hajtóerő. Ahhoz értettek csupán, hogy mindenben a pusztá minimumot adják ki magukból. Hát mit lehet kezdeni egy csapat pancserrel? A tengerészgyalogosok nem lehetnek pancserek!”

Krulak beleásta magát a belső motiváció tanításával foglalkozó szakirodalomba. A legjobban az a néhány évvel korábbi kutatás keltette fel az érdeklődését, amely azt igazolta, hogy azok a tengerészgyalogosok voltak a legsikeresebbek, akik erős belsőkontroll-attitűddel rendelkeztek, mivel erősen hittek abban, hogy a saját döntéseik révén ők maguk képesek befolyásolni a sorsuk alakulását.

A kontrollhely az 1950-es évektől kezdve a pszichológia egyik fő kutatási területe.²⁴ A kutatók feltárták, hogy a belső kontrollal rendelkező emberek jellemzően önmagukat dicsérik vagy kárhozzatják a sikereik és a kudarcaik miatt, ahelyett, hogy a felelősséget rajtuk kívül álló okokra hárítanák. Az ilyen diákok például jó osztályzataikat a kemény mun-

kájuknak, nem pedig természetes észbeli adottságaiknak tulajdonítják. A belső kontrollos üzletkötők egy elveszített üzlet miatt önmagukat hibáztatják azért, mert nem voltak elég rámenősek, nem pedig a bal-szerencsájüket okolják.

„A belső kontrollhely összefüggésbe hozható a tanulmányi sikerekkel, a magasabb fokú belső motivációval és társadalmi érettséggel, a stressz és a depresszió ritkább előfordulásával és a hosszabb élettartammal”²⁵ – írták pszichológusok a *Problems and Perspectives in Management* folyóiratban 2012-ben. A belsőkontroll-attitűddel rendelkező embereknek jellemzően magasabb a fizetésük, több a barátjuk, tovább tart a házasságuk, és nagyobb szakmai sikerekről és elégedettségről tudnak számot adni.

Ezzel szemben a *külső* kontrollhely – az a vélekedés, hogy életünket elsődlegesen a rajtunk kívül álló események befolyásolják – „a stressz magasabb szintjeivel mutat korrelációt, [gyakran] azért, mert az ilyen személyek úgy érzékelik a helyzeteket, hogy azok leküzdése meghaladja a képességeiket” – állították a folyóiratban.

Tanulmányok igazolják, hogy a kontrollhely képzéssel és visszajelzéssel befolyásolható. Egy 1998-ban végzett kísérlet során például 128 ötödik osztályos gyereknek különböző feladványokat kellett megoldania.²⁶ Utána minden tanulóval közölték, hogy nagyon jó eredményt ért el. A diákok felének azt is hozzátették: „Bizonyára keményen dolgoztál a feladatokon.” Azért mondták az ötödikeseknek, hogy keményen dolgoztak, hogy ezzel aktiválják a belső kontrollhelyüket, mert a kemény munka döntés kérdése. A kemény munkáért járó dicséret megerősíti a tanulók hitét abban, hogy ellenőrzést tudnak gyakorolni önmaguk és a környezetük felett.

A diákok másik felével is közölték, hogy nagyon jól teljesítettek, majd a következőt mondták nekik: „Tényleg nagyon okos lehetsz, hogy ilyen ügyes voltál.” A tanulók intelligenciájának dicsérete a *külső* kontrollhelyet hozza működésbe. A legtöbb ötödikes nem hiszi azt, hogy megválaszthatná, mennyire okos. A gyerekek általában úgy vélik, az, hogy ki mennyire okos, veleszületett képességektől függ, úgyhogy amikor azt mondják nekik, hogy okosak, azzal megerősítik a vélekedésüket, hogy a siker vagy a kudarc rajtuk *kívül* álló tényezőkön alapul.

A tanulókat ezt követően arra kérték, hogy további három, különböző nehézségű feladványt próbáljanak megoldani.