

Najlepšia kniha roka 2012
podľa *The Wall Street Journal* a *Financial Times*

SILA ZVYKU



Prečo robíme, čo robíme,
a ako sa zmeniť

CHARLES DUHIGG

TATRAN

SILA
ZVYKU

SILA ZVYKU



CHARLES DUHIGG

TATRAN

Z anglického originálu Charles Duhigg: THE POWER OF HABIT – Why We Do What We Do and How to Change, ktorý vyšiel vo vydavateľstve William Heinemann, London 2012,

preložila Dominika Uhríková.

Vyšlo vo Vydavateľstve TATRAN, Bratislava 2013 ako 4989. publikácia.

Vydanie I.

Prebal a väzbu navrhol AldoDesign, Bratislava.

Zodpovedná redaktorka Katka Jusková

Jazyková redaktorka Eva Mládeková

Technická redaktorka Eva Zdražilová

Sadzba AldoDesign, Bratislava

Vytlačili Těšínské papírny, s.r.o., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

THE POWER OF HABIT

Copyright © 2012, Charles Duhigg

All rights reserved

Translation © Dominika Uhríková 2013

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2013

ISBN 978-80-222-0636-5

*Oliverovi, Johnovi Harrymu,
Johnovi a Doris a – navždy – Liz*

OBSAH

PREDHOVOR

Zvyk ako liek / 11



PRVÁ ČASŤ

Zvyky jednotlivcov

1. ZVYKOVÁ SLUČKA

Ako fungujú zvyky / 21

2. ŽIADOSTIVÝ MOZOG

Ako si osvojiť nové zvyky / 43

3. ZLATÉ PRAVIDLO ZMENY ZVYKOV

Ako dochádza k prelomu / 68



DRUHÁ ČASŤ

Zvyky úspešných organizácií

4. KĽÚČOVÉ ZVYKY ALEBO BALADA PAULA O'NEILLA

Ktoré zvyky sú najdôležitejšie / 99

5. STARBUCKS A ÚSPECH AKO ZVYK

Keď sa vôľa zakorení v podvedomí / 123

6. SILA KRÍZY

Ako vodcovia zavádzajú zvyky vďaka nehodám
a premyslenému plánovaniu / 144

7. AKO TARGET VIE, ČO CHCETE, EŠTE SKÔR NEŽ VY

Keď firmy predpovedajú (a ovplyvňujú) zvyky / 167



TRETIA ČASŤ

Zvyky spoločnstiev

8. ZBOR SADDLEBACK CHURCH A AUTOBUSOVÝ BOJKOT V MONTGOMERY

Ako sa rodia hnutia / 195

9. NEUROLÓGIA SLOBODNEJ VÔLE

Nesieme zodpovednosť za svoje zvyky? / 219



DOSLOV

Návod na používanie týchto myšlienok / 243

Poďakovanie / 253

Poznámka o prameňoch / 257

Poznámky / 259

O autorovi / 271

PREDHOVOR

Zvyk ako liek

Pre vedcov bola najobľúbenejšou respondentkou.

Tridsaťštyriročná Lisa Allenová podľa spisu začala fajčiť a piť v šestnástich a väčšinu života bojovala s nadváhou. Nemala ešte ani tridsať, keď ju vymáhači prenasledovali pre desaťtisícový dlh. V staršom životopise uviedla, že v najdlhšom zamestnaní nevydržala ani rok.

Dnes však pred vedcami sedela štíhla energická žena s vyšportovanými nohami bežkyne. Vyzerala o desať rokov mladšia než na fotografiách v spise a zdalo sa, že nikto v miestnosti sa jej kondičkou nevyrovná. Nemala dlhy, abstinovala a už tri a štvrt' roka pracovala v grafickom štúdiu.

„Kedy ste si naposledy zapálili?“ položil Lise jeden z lekárov prvú z mnohých otázok, ktoré jej kládli pri každej návšteve ambulancie neďaleko Bethesdy v Marylande. „Takmer pred štyrmi rokmi,“ odvetila, „a schudla som dvadsaťsedem kíľ a zabehla už jeden maratón.“ Navyše sa prihlásila na magisterské štúdium a kúpila si dom. Skrátka, v poslednom čase sa nenudila.

V miestnosti sedeli neurológovia, psychológovia, genetici a jeden sociológ. Už tri roky vďaka podpore Štátneho zdravotníckeho ústavu štučali a dobiedzali do Lisy a ďalších dvoch desiatok bývalých fajčiarov, problémových alkoholikov, nákupných maniakov, pacientov s chronickým sklonom k nadváhe a s rôznymi inými zničujúcimi návykmi. Všetci

účastníci výskumu mali niečo spoločné: podarilo sa im od základu zmeniť život za pomerne krátke obdobie. Vedci chceli prísť veci na koreň, a tak respondentom merali životné funkcie, nainštalovali im do bytu kamery, aby mohli pozorovať, čo robia celé dni, skúmali ich genetický kód a prostredníctvom nástrojov, vďaka ktorým možno v reálnom čase nazrieť do ľudskej lebky, sledovali prietok krvi a elektrické impulzy v mozgu pri kontakte s cigaretovým dymom, vôňou lákavého jedla a podobnými pokúšeniami. Cieľom bolo odhaliť, ako sa zvyky prejavujú na neurologickej úrovni a ako dosiahnuť ich zmenu.

„Viem, že ste to vraveli už stokrát,“ pokračoval lekár, „ale niektorí moji kolegovia majú iba informácie z druhej ruky. Neprekážalo by vám ešte raz vysvetliť, ako ste prestali fajčiť?“

„Vôbec nie,“ odvetila ochotne Lisa. „Všetko sa začalo v Káhire.“ Do-volenkovať v Egypte sa rozhodla v poslednej chvíli, vysvetlila poslucháčom. Pred pár mesiacmi sa manžel vrátil z práce a vyhlásil, že ju opúšťa, lebo miluje inú ženu. Lise trvalo, kým sa zmierila so zradou a uvedomila si, že sa naozaj rozvádza. Najprv sa utápala v smútku, potom chorobne špehovala manžela, prenasledovala jeho novú priateľku po meste, vyvolávala jej uprostred noci, a vzápätí skladala slúchadlo. V jeden večer sa opitá dotackala k jej bytu, búšila päťami na dvere a vrieskala, že podpáli celý blok.

„Necítila som sa práve najlepšie,“ vzdychla si Lisa. „Vždy som chcela vidieť pyramídy, kreditky som ešte nemala úplne vyrabované, a tak...“

Skoro ráno po príchode do Káhiry Lisu zobudil spev muezína z neďalekej mešity. V hotelovej izbe bola tma ako v rohu. So zalepenými očami, ešte unavená zo zmeny časového pásma, sa načiahla za cigaretou.

Spamätala sa až na zápach horiaceho plastu – namiesto marlborky si zapálila pero. Posledné štyri mesiace preplakala, zmietala sa v obžerstve a nespavosti, kvárila ju zmes hanby, bezmocnosti, depresie a hnevu. Zrazu na ňu všetko doľahlo. „Zaplavil ma strašný smútok,“ spomínala. „Zdalo sa mi, že všetko, po čom som v živote túžila, sa zosypalo ako domček z karát. Už ani obyčajnú cigaretu som si nevedela zapáliť.“

Spomenula som si na bývalého manžela, uvažovala som, aké ťažké bude nájsť si po návrate prácu, ako ju budem nenávidieť a ako som si zničila zdravie. Keď som vstávala z postele, prevrhla som krčah vody a črepiny sa rozsypali po dlážke. Ešte väčšmi som sa rozplakala. Ovládlo ma zúfalstvo, túžba niečo zmeniť, čokoľvek, čo závisí odo mňa.“

Osprchovala sa a vyšla z hotela. Pri jazde taxíkom po hrboľatých káhirských uličkách a prašných cestách až ku Sfinge, k pyramídam pri Gíze a šírej, nekonečnej púšti navôkol, z nej zrazu opadla sebaľútosť. Uvedomila si, že potrebuje životný cieľ. Čosi, o čo by sa mohla usilovať.

A tak sa v taxíku rozhodla, že sa do Egypta vráti a vydá naprieč púšťou.

Lisa si uvedomovala, že je to bláznovstvo. Mala podlomené zdravie, nadváhu, prázdne účty. Nepoznala ani len názov púšte, na ktorú sa práve dívala, a či cez ňu vôbec možno prejsť. Ale to nebolo podstatné. Potrebovala sa na niečo zamerať. Dala si na prípravu jeden rok. Vedela, že ak má prežiť podobnú výpravu, bude musieť mnoho obetovať. Najmä bude musieť prestať fajčiť.

Lisa o jedenásť mesiacov naozaj prebrázdila púšť – v klimatizovanom mikrobuse so šiestimi spolucestujúcimi, ktorý viezol toľko vody, jedla, stanov, máp, navigačných zariadení a vysielaciek, že kartón cigariet navyše by sotva niekomu prekážal.

Ale to Lisa v taxíku nemohla tušiť. A vedcov v ambulancii podrobnosti výletu nezaujímali. Lebo z nejasných dôvodov, ktorým len začínali rozumieť, malý zvrat v Lisinom uvažovaní – keď v Káhire nadobudla presvedčenie, že *musí* prestať fajčiť, aby dosiahla vytúžený cieľ – spustil celý rad zmien vo všetkých oblastiach.

Do polroka cigarety nahradila behom, a tým sa upravili aj jej stravovacie, pracovné a spánkové návyky, začala šetriť, ináč nakladať s pracovným časom, plánovať budúcnosť a tak ďalej. Najprv odbehla niekoľko polmaratónov, neskôr sa dala na maratón, prihlásila sa na univerzitu, kúpila si dom a zasnúbila sa. Potom ju oslovili, aby sa zúčastnila na výskume, a keď vedci preštudovali snímky jej mozgu, všimli si čosi pozoruhodné: niektoré nervové procesy, teda jej bývalé zvyky, nahradili odlišné procesy. Nervová aktivita spojená so starými návykmi bola stále viditeľná, ale na miesto pôvodných impulzov sa vtisli nové. Spolu so životným štýlom sa zmenil aj Lisin mozog.

Vedci boli presvedčení, že zlom nespôsobila dovolenka v Káhire ani rozvod, či púštna výprava. Podľa nich príčinou bolo, že Lisa sa od začiatku sústredila na jeden cieľ – prestať fajčiť. Všetci účastníci štúdie mali podobnú skúsenosť. Zameraním sa na prvý, takzvaný „kľúčový zvyk“, sa Lisa naučila, ako preprogramovať ostatné črty správania.

Takéto zmeny nie sú výsadou jednotlivcov. Keď sa pre nové postupy

rozhodnú firmu, často dokážu pretvoriť celú štruktúru. Spoločnosti ako Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa či Target využili toto poznanie, aby ovplyvnili výsledky práce, komunikáciu medzi zamestnancami či nákupné správanie zákazníkov – často bez toho, aby si to niekto uvedomil.

„Rád by som vám ukázal najnovšie zábery,“ obrátil sa na Lisu výskumník na konci rozhovoru. Na počítači otvoril snímky jej mozgu. „Keď hľadáte na jedlo, tieto oblasti,“ ukázal na miesto neďaleko stredu, „kde sídlia pocity chuti a hladu, sú stále aktívne. Váš mozog naďalej vyšiel impulzy, ktoré vás nútili prejsť sa.“

Ale v tejto oblasti sa vyskytli nové procesy,“ ukázal na miesto hneď za čelom, „kde podľa nás sídlia zábrany a sebadisciplína. Táto aktivita sa pri každom vyšetrení zosilňuje.“

Lisa bola najobľúbenejšou účastníčkou, lebo jej snímky boli mimoriadne presvedčivé a užitočné pri nákrese mapy vzorcov správania, teda zvykov, v ľudskej myslí. „Pomáhate nám pochopiť, ako sa z rozhodnutia stáva mimovoľné správanie,“ poďakoval jej lekár.

Všetci prítomní mali pocit, že stoja pred významným míľnikom. A nemýlili sa.



Keď ste sa ráno zobudili, čo ste urobili ako prvé? Vliezli ste pod sprchu, pozreli si emaily, alebo zamierili rovno do kuchyne po šišku? Umyli ste si zuby ešte mokré, alebo ste sa najprv osušili uterákom? Zaviazali ste si šnúrkou najprv na ľavej, alebo na pravej topánke? Čo ste vo dverách pri odchode povedali deťom? Ktorou cestou ste šli do práce? Keď ste si sadli za stôl, otvorili ste si poštu, poklebetili si s kolegami, alebo si napísali pripomienku? Dali ste si na obed šalát, alebo hamburger? Keď ste sa vrátili domov, obuli ste si tenisky a šli si zabehať, alebo ste si naliali drink a sadli s večerou pred televízor?

„Celý život, ak sa naň dívame ako na určitú formu existencie, je súborom zvykov,“ napísal v roku 1892 filozof a psychológ William James. Zdalo by sa, že väčšina každodenných rozhodnutí sa zakladá na podrobnom premýšľaní, ale opak je pravdou. Ide o zvyky. A hoci osamote majú pomerne malý význam, časom jedlá, ktoré si objednáваме, želania dobrej noci, ktoré každý večer šepkáme deťom, postoj k šetreniu a mŕňaniu, objem telesnej aktivity alebo spôsoby myslenia a riešenia pracovných

úloh nesmierne vplývajú na zdravie, výkonnosť, finančné zabezpečenie či šťastie. V roku 2006 istý vedec z Dukeovej univerzity uverejnil štúdiu, podľa ktorej sa viac než štyridsať percent každodenných ľudských činností zakladá na zvykoch, a nie na rozhodnutiach.

William James, podobne ako nespočetné množstvo ďalších od Aristotela až po Oprah Winfreyovú, sa veľkú časť života snažil pochopiť, prečo jestvujú zvyky. Ale až v posledných dvoch desaťročiach vedci a obchodníci začínajú odhaľovať, ako *fungujú*, a najmä, ako sa menia.

Táto kniha má tri časti. Prvá sa zameriava na vznik návykov v živote jednotlivca. Skúma neurologické pozadie ich tvorby, objasňuje, ako sa budujú nové a ako sa zbaviť starých, a vysvetľuje, aké metódy istý reklamný agent použil, aby zmenil umývanie zubov z čudáckej činnosti na celonárodnú mániu. Ukazuje, ako firma Procter & Gamble zarobila miliardy dolárov predajom osviežovača Febreze vďaka znalosti spotrebiteľských návykov, ako Anonymní alkoholici menia životy cieľným odstraňovaním závislosti a ako tréner Tony Dungy zvrátil neúspechy najhoršieho tímu v Národnej futbalovej lige, keď odbúral automatické reakcie hráčov na niektoré nenápadné podnety z ihriska.

Druhá časť skúma správanie úspešných firiem a organizácií. Opisuje, ako manažér Paul O'Neill, prv než sa stal ministrom financií, úpravou jedného kľúčového zvyku pomohol krachujúcemu hliníkárskemu koncernu dostať sa na čelo Dowovho-Jonesovho priemyselného indexu, a ako si firma Starbucks z mladíka bez maturity vychovala vrcholového manažéra, keď ho naučila návykom na posilnenie vôle. Vysvetľuje, prečo sa aj špičkový chirurg môže dopustiť osudnej chyby, ak riadenie nemocnice pokrívá.

Tretia časť sa zaoberá zvykmi celých spoločností. Opisuje úspechy Martina Luthera Kinga mladšieho a hnutia za občianske práva, ktoré možno čiastočne pripísať zmene hlboko zakoreneného spoločenského správania obyvateľov alabamského Montgomery, a vysvetľuje, prečo podobný postup pomohol mladému pastorovi Rickovi Warrenovi v kalifornskom údolí Saddleback vybudovať najväčší cirkevný zbor Spojených štátov. Napokon rozoberá chúlостivé etické otázky – napríklad, či by v Británii mali oslobodiť vraha, ak sa mu podarí presvedčivo dokázať, že ho k činu viedli určité návyky.

Každá kapitola vychádza zo základného presvedčenia: zvyky možno zmeniť, ak pochopíme ich podstatu.

Táto kniha vychádza zo stoviek vedeckých štúdií, ale aj rozhovorov s viac než tromi stovkami bádateľov a manažérov či výskumov v desiatkach firiem (úplný zoznam prameňov nájdete na internetovej stránke www.thepowerofhabit.com). Zvyky v súlade s odbornými zvyklosťami definuje ako voľby, ktoré všetci sprvu robíme vedome, no postupne o nich prestaneme uvažovať a mimovoľne ich opakujeme – často dennodenne. Kedysi sme sa všetci vedome rozhodli, koľko si naložíme na tanier, čo prvé urobíme, keď prideme do práce, ako často zjídeme na pohárik alebo kedy budeme cvičiť. Potom sme sa prestali cielene rozhodovať a naše správanie sa zautomatizovalo. Ide o prirodzený nervový proces. A ak pochopíte, ako k nemu dochádza, dokážete vlastné zvyky meniť, ako si budete želať.



O výskum zvykov som sa začal zaujímať pred ôsmimi rokmi ako reportér v Bagdade. Keď som pozoroval americkú armádu v akcii, napadlo mi, že v dejinách som sa nestretol s rozsiahlejším experimentom zameraným na upevňovanie zvykov. Pri základnom výcviku si vojaci osvojujú dôvtipne premyslené návyky, ako strieľať, myslieť a komunikovať v boji. Na bojisku po každom vydanom príkaze nasleduje séria takmer úplne automatických činností. Celá štruktúra sa spolieha na donekonečna opakované rutinné postupy pri stavaní základní, určovaní strategických priorít a rozhodovaní, ako odraziť útok. V začiatkoch vojny, keď sa šíрили občianske nepokoje a počet obetí stúpал, velitelia uvažovali, aké vzorce správania vstúpiť vojakom aj Iračanom, aby dosiahli trvalý mier.

Asi po dvoch mesiacoch v Iraku som sa dopytal o dôstojníkovi, ktorý prišiel s improvizovaným prevýchovným programom v mestečku Kúfa asi stopäťdesiat kilometrov na juh od hlavného mesta. Spomínaný major si pozorne preštudoval videozáznamy nedávnych pouličných nepokojov a všimol si jeden styčný bod: násilnostiam väčšinou predchádza zhromaždenie Iračanov na námestí alebo inom otvorenom priestranstve, ktoré sa z hodiny na hodinu rozrastá. Pridávajú sa predavači z pouličných stánkov, ale aj zvedaví okoloidúci. Potom ktosi hodí kameň alebo fľašu a prepukne zmätok.

Na stretnutí so starostom Kúfy major predniesol nezvyčajnú požiadavku: Mohli by zakázať stánkový predaj občerstvenia na námestiach?

O niekoľko týždňov sa pri Veľkej mešite Masdžid al-Kúfa zhromaždila menšia skupinka. Počas popoludnia sa počet ľudí znásobil. Niekoľkí vykrikovali vyzývavé heslá. Iracká polícia v obavách zavolala na základňu a požiadala americké jednotky o posily. Podvečer doľahla na dav netrepezlivosť zmiešaná s hladom. Obzerali sa po stánkoch s kebabom, ktoré predtým stáli na každom kroku, ale nijaké nenašli. Okoloidúci sa rozprchli. Pokriky utíchli. O ôsmej už námestie zívalo prázdnotou.

Keď som navštívil základňu pri Kúfe, poprosil som majora o rozhovor. Povedal, že o masových hnutiach sa málokedy uvažuje v súvislosti so zvykmi. Ibaže on sa po celú kariéru zdokonaľoval práve v psychológii tvorby návykov.

Vo výcvikovom tábore si osvojil, ako nabíjať zbraň, zaspáť vo vojnovom pásme, udržať si pozornosť napriek bojovému zmätku či rozhodovať sa navzdory únave a šoku. Absolvoval viacero školení, aby dokázal šetriť peniaze, každý deň cvičiť a komunikovať s kolegami. Keď získaval vyššie hodnosti, naučil sa, aké dôležité sú organizačné návyky, aby si podriadení nemuseli pýtať povolenie pri každom rozhodnutí, a že vďaka vhodným pracovným postupom sa ľahšie spolupracuje aj s ľuďmi, ktorých ináč neznáša. A teraz – v nečakanej úlohe národného buditeľa – pochopil, že dav a kultúra sa často riadia rovnakými pravidlami. Podľa jeho slov je každé spoločenstvo v istom zmysle súborom zvykov tisícok osôb, ktoré možno ovplyvniť pri dosiahnutí násillia či mieru. Okrem zákazu pouličných stánkov v Kúfe podnikol ešte desiatky pokusov, aby zmenil miestne zvyky. Odvtedy nedošlo k výtržnostiam.

„Porozumieť návykom je to najdôležitejšie, čo ma armáda naučila,“ vysvetlil mi major. „Úplne som zmenil pohľad na svet. Chcete rýchlo zaspáť a zobudiť sa čerstvý ako rybička? Všímajte si, čo automaticky robíte pred spaním i ráno. Chcete začať behať? Stanovte si jasný plán a osvojte si ho. Aj deťom to vtíkam do hlavy. S manželkou si píšeme úlohy, aby sme si pestovali vzťah. Na stretnutiach veliteľstva nehovoríme o ničom inom. V Kúfe by mi bol sotva niekto poradil, že dav možno ovplyvniť obmedzením pouličného predaja, ale keď sa na všetko začnete dívať ako na súbor zvykov, akoby vám niekto dal kufrík plný nástrojov – už sa len pustiť do práce.“

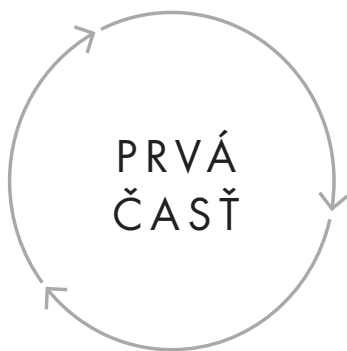
Major bol jednoduchý chlapík z Georgie. V jednom kuse vyplúval do hrnčeka slnečnicové jadierka alebo žuvací tabak. Prezradil mi, že keby nebol vstúpil do armády, bol by sa živil najskôr ako opravár tele-

fónnych káblov, alebo nebodaj díler pervitínu, o čo sa neveľmi úspešne pokúsilo zopár spolužiakov zo strednej. Teraz dozeral na osemsto vojakov v jednom z najzložitejších bojových útvarov na svete.

„Verte mi, ak to zvládne taký chmuľo ako ja, dokáže to ktokoľvek. Aj vojakom stále opakujem: Všetko sa dá, ak máte správne návyky.“

Pred päťdesiatimi rokmi sa nám ani nesnívalo, čo sme sa za posledné desaťročie dozvedeli o zvykovej neurológii, psychológii a vzorcoch správania v živote, spoločnosti či organizáciách. Vieme, prečo zvyky vznikajú, ako sa menia a ktorými vedeckými zákonitosťami sa riadia. Vieme ich rozkúskovať a opäť poskladať podľa vlastných požiadaviek. Vieme, ako ľudí naučiť menej jesť, viac cvičiť, efektívnejšie pracovať a zdravšie žiť. Zmena návykov nie je vždy jednoduchá ani rýchla. Nie je bezbolestná.

Ale je možná. A dnes už vieme, ako ju dosiahnuť.



Zvyky jednotlivcov

1

ZVYKOVÁ SLUČKA

Ako fungujú zvyky

I.

Na jar 1993 sa muž, ktorý mal čoskoro naše predstavy o zvykoch prevrátiť naruby, dostavil na dohodnutú schôdzku do laboratória v San Diegu. Mal už svoj vek, výšku asi meter osemdesiat, telo iba košť a koža a na sebe elegantnú modrú košeľu s priliehavým golierom. Husté sivé vlasy by mu závideli na nejednom pomaturitnom stretnutí po päťdesiatich rokoch. Pre artritídu pri chôdzi po chodbe mierne pokrívkával, držiak za ruku manželku a pomaly našľapujúc, akoby si nebol istý, čo prinesie ďalší krok.

Zhruba pred rokom sa Eugene Pauly, alebo „E. P.“, ako sa zapísal do lekárskej literatúry, doma v Playa del Rey neďaleko Los Angeles chystal zasadiť k večeri, keď manželka spomenula, že sa zastaví aj syn Michael.

„Kto je Michael?“ opýtal sa Eugene.

„Tvoj syn,“ odvetila manželka Beverly. „Predsa dieťa, čo sme spolu vychovali.“

Eugene sa na ňu neprítomne zahľadel. „Kto je to?“ zopakoval.

Na druhý deň Eugene začal vracaať a zviíjať sa v žalúdočných kŕčoch. Za dvadsaťštyri hodín sa mu telo natoľko dehydrovalo, že ho ustráchaná Beverly odviezla na pohotovosť. Teplota mu prudko stúpila na štyridsať a pol a lial sa z neho pot, na nemocničnej plachte v okamihu zane-

chal žltú škvrnu, takmer ako aureolu. Najprv blúznil, neskôr ho ovládol amok. Keď mu sestričky chceli zaviesť do ramena infúziu, rozkričal sa a oháňal rukami. Až po dávke sedatív mu lekár mohol zaviesť do krížov dlhú ihlu a odobrať spomedzi stavcov zopár kvapiek mozgovomiechového moku.

Lekár ihneď vytušil vážny problém. Tekutina v mozgu a okolo miechových nervov chráni pred infekciou a zranením. U zdravého človeka je priehľadná a tečie rýchlo, ihlou prechádza svižne a hladko. Vzorka z Eugenevej miechy bola kalná a doslova sa vliekla, akoby v nej plával mikroskopický prach. Vďaka výsledkom z laboratória lekári zistili príčinu choroby: Eugene dostal vírusovú encefalitídu – zápal mozgu, ktorý spôsobuje pomerne neškodný vírus zodpovedný aj za opary, herpesy a menšie kožné infekcie. V zriedkavých prípadoch však vírus môže preniknúť až do mozgu a spôsobiť obrovské škody, lebo sa zahryzá do jemných záhybov tkaniva, kde sídlia naše myšlienky, sny a – podľa niektorých – duša.

Lekári upozornili Beverly, že doterajšie škody už nemožno zvrátiť, ale veľké dávky protivírusových liekov môžu zabrániť rozšíreniu nákazy. Eugene upadol do kómy a desať dní balansoval medzi životom a smrťou. Lieky však zabrali, horúčka ustúpila a vírus sa vytratil. Keď sa Eugene konečne prebral, zoslabnutý a zmätený, nevedel dobre prehľtať. Len s námahou tvoril vety a občas zalapal po dychu, akoby na chvíľu zabudol dýchať. Ale aspoň bol nažive.

Postupne Eugene nabral dosť síl, aby absolvoval celý rad vyšetrení. Lekári s úžasom zistili, že na tele ani na nervovom systéme nezostali výrazné stopy. Hýbal končatinami a reagoval na zvuk aj svetlo. Tomografické snímky však ukázali hrozné škvrny pri strede mozgu. Vírus zničil oválny kus tkaniva neďaleko oblasti, kde sa miecha stretáva s lebkou. „Možno nebude ako predtým,“ vystríhal lekár Beverly. „Musíte sa pripraviť na stratu manžela.“

Eugena presunuli na iné oddelenie. O týždeň už prehľtal bez ťažkostí. O ďalší týždeň začal normálne rozprávať, pýtal si gumené medvedíky a soľ, prepínal televízne kanály a sťažoval sa na nudné telenovely. Keď ho o päť týždňov prepúšťali do rehabilitačného strediska, Eugene chodil sám po chodbách a bez opýtania sestričkám radil, kam majú zájsť cez víkend.

„Tuším som nikoho nevidel takto sa zotaviť,“ priznal lekár pred Be-

verly. „Nechcem vám dávať zbytočné nádeje, ale ide o výnimočný prípad.“

Beverly však obavy celkom neopustili. V rehabilitačnom stredisku sa naplno prejavilo, že choroba manžela znepokojujúco zmenila. Nevedel si zapamätať dátumy ani mená lekárov a sestier, hoci sa mu stále dookola predstavovali. „Prečo mi kladú toľko otázok?“ opýtal sa raz Beverly, keď lekár vyšiel z izby. Po príchode domov sa správal ešte čudnejšie. Nespomínal si na priateľov. Pri rozhovore sa nedokázal sústrediť. Občas ráno vstal, vošiel do kuchyne, pripravil si vajíčka na slanine, potom sa zasa usalašil pod perinou a zapol rádio. O trištvrtehodinu urobil presne to isté: vstal, pripravil si vajcia na slanine, vliezol späť do postele a pospevoval si spolu s rádiom. A znova.

Beverly sa so znepokojením obrátila na odborníkov vrátane výskumníka z Kalifornskej univerzity v San Diegu, ktorý sa špecializoval na stratu pamäti. A tak sa jedného slnečného jesenného dňa Beverly s Eugenom ocitli v nenápadnej budove v univerzitnom areáli, ruka v ruke pomaly kráčajúc chodbou. Voviedli ich do malej vyšetrovne. Eugene sa prihovril dievčaťu za počítačom.

„Ako bývalého elektrotechnika ma uchvacujú podobné stroje,“ ukázal na počítač, do ktorého čosi písala. „Za mojich mladých čias by taká mašina stála v dvoch dvojmetrových skriniach a zaberala celú miestnosť.“

Mladá žena ďalej ťukala do klávesnice. Eugene sa zachichotal. „Neveriteľné,“ pokračoval. „Všetky tie plošné spoje, diódy a triódy... Keď som začínal ako elektrotechnik, namiesto tej mašiny by tu stáli aspoň dve dvojmetrové skrine.“

Vtom vstúpil výskumník a predstavil sa. Opýtal sa Eugena na vek.

„Ech, koľkože to... päťdesiatdeväť? Alebo šesťdesiat?“ habkal Eugene. Mal sedemdesiatjeden.

Vedec si začal robiť v počítači poznámky. Eugene naň ukázal. „To je ale vecička,“ utrúsil. „Viete, keď som ešte začínal v elektrotechnike, namiesto toho stroja by tu strašili minimálne dve dvojmetrové skrine!“

Eugene sa zhováral s päťdesiatdvaročným profesorom Larrym Squirom, ktorý sa posledných tridsať rokov venoval neuroanatómii pamäti. Presnejšie sa zameriaval na výskum procesu ukladania spomienok do mozgu. Spolupráca s Eugenom mu však mala čoskoro otvoriť celkom nové obzory, podobne ako stovkám vedcov, ktorí sa dodnes usilujú rozšíriť poznanie o fungovaní zvykov. Squireove štúdie potvrdili, že hoci